

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761114678048>



Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

75th Government
Publications

CA1
CS
- A55

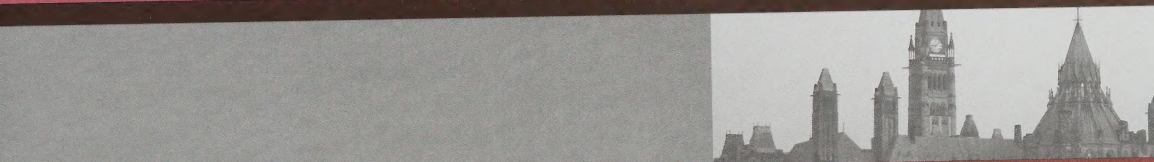



Public Service Commission

2006-2007

Annual Report

Canada



Public Service Commission

2006-2007

Annual Report



Public Service Commission of Canada
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Canada

Information: 613-992-9562
Facsimile: 613-992-9352

This Report is also available on our Web site at **www.psc-cfp.gc.ca**

Cat. No. SC1-2007
ISBN 978-0-662-69970-5

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Public Service Commission of Canada, 2007

The Honourable Josée Verner, P.C. M.P.
Minister of Canadian Heritage, Status of Women and Official Languages
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Minister:


We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the Report of the Public Service Commission of Canada for the 2006-2007 fiscal year.

It is submitted in accordance with section 23 of the *Public Service Employment Act*, (S.C. 2003, c. 22, ss. 12 and 13).

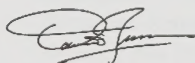
Yours sincerely,



Maria Barrados
President



Manon Vennat
Commissioner



David Zussman
Commissioner

PSC Mission, Vision and Values Statement

Mission and Vision – Striving for excellence

The Public Service Commission is dedicated to building a public service that strives for excellence. We protect merit, non-partisanship, representativeness and the use of both official languages.

We safeguard the integrity of staffing in the public service and the political impartiality of public servants. We develop policies and guidance for public service managers and hold them accountable for their staffing decisions. We conduct audits and investigations to confirm the effectiveness of the staffing system and to make improvements. As an independent agency, we report our results to Parliament.

We recruit talented Canadians to the public service, drawn from across the country. We continually renew our recruitment services to meet the needs of a modern and innovative public service.

Values to guide our actions

In serving Parliament and Canadians, we are guided by and proudly adhere to the following values:

Integrity in our actions;
Fairness in our decisions;
Respect in our relationships; and
Transparency in our communications.

Table of Contents

Chapter 1

Opinion of the Commission	2
Overall assessment: Unfinished business and ongoing challenges	2
Issues of concern	3
<i>Federal Accountability Act</i>	7
Supporting Parliament	8
Impartiality	10
Rapid movement and turnover within the public service	12
Approaches to hiring	13
The PSC as a staffing and assessment service provider	14
Looking ahead	16

Chapter 2

Non-partisanship	18
The concept of political impartiality	18
Part 7 of the <i>Public Service Employment Act</i>	18
Political candidacy	20
Monitoring the political impartiality of the public service	24
Best practices	26
Movement of individuals between the public service and ministers' offices	27
Investigations of improper political activities	29

Chapter 3

Staffing values and results	32
Overall staffing activity	32
Monitoring staffing values and authorities	35
Assessment on values	37
Permanent recruitment via the temporary workforce	55
Departmental performance	64

Chapter 4

Overseeing the staffing system	76
Supporting Parliament through independent oversight	76
Looking forward – policy agenda	76
Evaluation framework for the five-year review of the PSEA	77
Statistical studies	78
Audits	79
Appeals and recourse	81
Investigations	84
Approach to the removal and restoration of delegation	90
Managing priority entitlements	91

Chapter 5

PSC services	98
Transformation of PSC services	98
E-staffing	101
Recruitment statistics and volumes	102
Specialized recruitment programs	108
Executive resourcing	118
Assessment	122

APPENDICES

Appendix 1 – Exclusion Approval Order and Exclusions	130
Appendix 2 – Personal exclusions	131
Appendix 3 – Permanent and temporary workforce	133
Appendix 4 – Specific restrictions and conditions applied to organizations following the results of Public Service Commission's oversight activities	135
Appendix 5 – Specific sub-delegation arrangements – summary	137
Appendix 6 – Statistical tables	139
Appendix 7 – Glossary	155

Biographies

Maria Barrados, President	166
Manon Vennat, Commissioner	167
David Zussman, Commissioner	168

PSC Organization

PSC organization chart	172
------------------------------	-----

Offices of the Public Service Commission

Offices of the Public Service Commission	174
--	-----

Chapter 1

Opinion of the Commission



1 Opinion of the Commission

Overall assessment

- 1.1 The *Public Service Employment Act* (PSEA) establishes the statutory basis for the hiring of a non-partisan public service. For almost a hundred years, the tradition in Canada has been one of a permanent service. Such a public service supports democratic government by ensuring transition and continuity in the business of government, regardless of which party is in power.
- 1.2 This was the first full year of operation under the PSEA which came into force on December 31, 2005. The PSEA's ongoing implementation has required new ways of thinking and behaving for both the Public Service Commission (PSC) and for departments and agencies. Delegation of the PSC's appointment authority to deputy heads – who, in turn, delegate this authority to hiring managers – has meant that managers have greater opportunities to tailor staffing programs and processes to their organizational needs.
- 1.3 Departments and agencies have made progress in using the opportunities the PSEA offers, and have acquired experience with some of its newer features. In the preamble to the PSEA, Parliament set out a vision of a values-based approach to staffing “a public service that strives for excellence, that is representative of Canada's diversity and that is able to serve the public with integrity and in their official language of choice”. In addition to merit and non-partisanship, the staffing system is guided by the values of access, fairness, transparency and representativeness. Ongoing implementation of the PSEA continues to require effort to transform the staffing and recruitment culture.

... implementation of the PSEA continues to require effort to transform the staffing and recruitment culture.

Unfinished business and ongoing challenges

- 1.4 Much had been done to prepare for the coming-into-force of the new PSEA on December 31, 2005. The PSC developed a framework of regulations and policies for a staffing system that is premised on extensive delegation of appointment authority to deputy heads. Departments and agencies put in place sub-delegation instruments and training. These were basic building blocks providing a foundation for a culture change in hiring and promotion.
- 1.5 Challenges in implementation have also arisen, and at the end of 2006-2007, transition to the new regime remained an ongoing process. The PSC is encouraged to note that 88% of organizations have developed human

resources (HR) plans that cover a substantial portion of their population. However, moving forward, departments and agencies must continue working to link their plans to staffing strategies and actions. Capacity in the community of HR professionals who support managers remains a concern.

- 1.6 The PSEA emphasizes delegation to hiring managers, and a key ingredient of the cultural change envisioned by the PSEA is managers who take responsibility for staffing and recruitment. For a fully functioning regime, managers will need better tools, better information systems, guides, training and support. It will be important not to underestimate the impact of the new staffing regime on managers since they are key to making change happen. They have been required to take on complex, new duties and to think in new ways about their human resources needs. Most are still developing experience with the new Act, and they have often been the first to note when challenges have arisen. The success of complete PSEA implementation will depend in large measure on ensuring that managers are able to play the role expected of them.

- 1.7 The necessary culture change will also depend on leadership from deputy heads who must give direction and support so that individual managers can develop and implement strategies to pursue corporate approaches. Deputy heads must take the lead on issues that individual managers cannot, such as achieving employment equity goals or using collective approaches for recruiting their workforce.

Deputy heads must take the lead on issues that individual managers cannot, such as achieving employment equity goals or using collective approaches for recruiting their workforce.

Issues of concern

- 1.8 Overall, the PSC continues to have confidence in the strength of staffing in the public service and the foundation of merit as the basis for hiring. Despite the overall strength of the regime, the PSC identified a number of issues in 2006-2007 that require attention. Some of these have been identified in earlier reports, and their persistence points to a need for concerted efforts on the part of hiring departments and agencies.
- 1.9 **Permanent recruitment via the temporary workforce** – As departments and agencies pursue all the opportunities that the new legislative regime allows, the PSC expects they will do so in accordance with the values that underpin the PSEA. The extent to which permanent hires result from earlier temporary hiring can challenge these values. Temporary employment has always been a part of the public service, and such arrangements represent valuable and flexible staffing options to meet short-term human resources needs quickly. However, recent PSC studies show that temporary employment is also a significant source of recruitment for the permanent workforce.

- 1.10 Temporary employment includes casual workers and term employees. When a term employee serves without a break for a cumulative period of three years in the same organization, Treasury Board policy provides for the person to be converted to permanent status. Term employees can also apply for internal staffing processes. For more details on these two kinds of employment, see appendix 3.
- 1.11 Looking at all job categories in all organizations under the PSEA between 1995 and 2006, the PSC found that:
- more than 80% of new permanent hires have had prior public service experience (75% as either a casual worker or term employee);
 - 80% of those appointees who had prior experience were term employees immediately prior to their indeterminate appointment, and were appointed permanently without a break in service;
 - on average, appointees with prior experience had three employment spells in the public service for a cumulative duration of about six months prior to getting a permanent job; and
 - 41% of casual employees were subsequently appointed under the PSEA, and 58% of these ended up being appointed to a permanent job. In the National Capital Region, over half (51%) of all casual hires became employed under the PSEA as a term or permanent employee.
- 1.12 Subsequent permanent hiring of casual or term employees can be seen as a testament to the value of the work they do and their future potential. Moreover, a pattern of depending on temporary employment to meet long-term needs is not a new one. A Royal Commission on the Civil Service drew attention to it in 1908. Various PSC reports have noted it in the decades since. In some ways, the pattern can appear understandable. The Government of Canada's balance of permanent and temporary workers does not vary significantly from that of other jurisdictions or the private sector. In some departments and agencies, recurring temporary needs will mean a greater proportion of temporary workers, for example, for peak operational needs. Public service managers act rationally in using the means at their disposal to meet operational needs, including at times when long-term funding is not guaranteed.
- 1.13 However, depending on the temporary workforce as a primary source of recruitment of permanent employees is not ideal. Temporary work is less likely to appeal to those who already hold permanent jobs, or who are looking for permanent work offers, and is less attractive in the competitive talent market in which the federal public service is operating. As well, training and experience gained through temporary work gives

a competitive advantage over others who are also seeking permanent work when a permanent job comes open. If departments and agencies require previous experience when they advertise job opportunities, this can create a perception that recruitment favours candidates who already work for the government, and can further undermine efforts to attract more recruits from outside. Long-term needs of the organization, including, for example, employment equity, are less likely to be addressed when a hiring manager sets merit criteria for a term position. Permanent recruitment can and should take into account both the immediate duties the recruit will assume and the potential for the recruit to meet future needs in the organization. Finally, hiring managers usually look locally when hiring on a temporary basis, meaning less access to jobs for Canadians in other regions, and a less geographically diverse workforce.

- 1.14 Moving forward, the PSC will expect departments and agencies to look at their balance of temporary and permanent hiring, and to take steps to ensure that external recruitment better addresses permanent needs and the long-term requirements of Canadians and their government. Departments and agencies will be expected to show how they have sought to recruit workers who have the talent and skills to take on public service careers. Where temporary employment may become permanent, organizations will need to indicate this in their advertisements. Deputies will need to show how their use of temporary and permanent hiring meets the values which underpin the PSEA. All these efforts will depend on better plans and accompanying strategies for hiring, and would bring hiring closer in line with the government's commitment to renewal. (see "Specialized recruitment programs and contributing to renewal" later in this chapter).
- 1.15 The PSC will continue to study the role that temporary hiring plays in the public service, and will consider the related policy implications. It will also follow up with individual deputy heads and central agencies to determine what further collaborative efforts are needed to make sure that there is not a continued over-reliance on the temporary workforce for recruitment under the new Act, and what benchmarks may be required. Next year's Annual Report will report on progress made.
- 1.16 **Employment Equity** – Overall, the representation of employment equity (EE) groups in the public service reflects the workforce availability of three of the four EE groups: women, persons with disabilities and Aboriginal peoples. However, a gap remains for visible minorities between their workforce availability and their representation in the public service. Moreover, the recruitment rate of visible minorities has shown a marked drop from 9.8% in 2005-2006 to 8.7% in 2006-2007. In a year when overall recruitment rates rose, an opportunity to make progress in closing

this gap was not realized. If the recruitment rate of visible minorities does not increase, the gap in representation will only be aggravated. Provisions in the Act allow organizations to take steps to improve representation, such as including representativeness needs in merit criteria. Our assessment in 2006-2007 indicated that organizations are not utilizing these provisions to the full extent.

- 1.17 The PSC saw an encouraging increase of 21 (70%) in the entry appointments of visible minorities to the Executive Group over the previous year. In 2006-2007, 51 entry appointments of visible minorities were made, representing 8.3% of total executive entry appointments. This was an increase over the 30 entry appointments of visible minorities, or 7.7%, in 2005-2006. This demonstrates that concerted efforts by both the PSC and departments and agencies in monitoring and using special recruitment strategies such as pre-qualified pools can produce significant results.

If the recruitment rate of visible minorities does not increase, the gap in representation will only be aggravated.

- 1.18 **Visible minority drop-off** – In 2006-2007, the PSC continued its research and analysis of the causes and factors involved in “drop-off”, which refers to the difference between the percentage of applications and the percentage of appointments of an EE group in external recruitment processes. Preliminary examination at the screening stage through the PSC’s Internet-based Public Service Resourcing System (PSRS) showed that at the initial stage, there was little difference between the drop-off rates of visible minorities and other applicants. Further research will be conducted in 2007-2008 to track the progress of EE group members in departments and agencies.

... concerted efforts by both the PSC and departments and agencies in monitoring and using special recruitment strategies such as pre-qualified pools can produce significant results.

- 1.19 **Advertised and non-advertised appointment processes** – The PSEA allows for appointment processes to be advertised or non-advertised. The PSEA is guided by, among other values, fairness, transparency and access. Generally, advertised appointment processes ensure better transparency and more access to public service jobs. Non-advertised appointments are appropriate in some circumstances, such as short-term acting appointments, appointments following reclassification or promotions within developmental programs. However, the PSC’s preference is for more advertised than non-advertised processes.

- 1.20 The PSC has begun collecting information on the number of these processes. Information remains incomplete, and better data are needed. Initially, some reporting included collective staffing processes as non-advertised positions and data also included reclassifications and appointments within developmental programs. These kinds of appointments are not cause for concern.

- 1.21 The PSC will continue to monitor the use of non-advertised processes to ensure a reliable information basis for assessment, and to ensure the staffing values are fully respected.

- 1.22 **Effective information and supporting systems** – Through its assessment of departments and agencies, the PSC found that many organizations are constrained by a lack of useful information and analysis. Gaps continue to exist in organizations' analytical capacity and supporting systems. This means that managers are missing information that could help them in making decisions and identifying trends.
- 1.23 The **human resources community** continues to experience significant challenges under the new regime. In addition to facing retirement trends confronting the entire public service, the community continues to lack sufficient capacity to provide services and support to managers as they take on their new responsibilities for staffing. In 2006-2007, the PSC assisted in collective efforts to hire new HR professionals, and put significant effort into helping the HR community across the country by offering learning opportunities and supporting both their operational staffing needs and their responsibilities with respect to departmental and agency accountability. We will continue to do so in 2007-2008.

The human resources community continues to experience significant challenges under the new regime.

Federal Accountability Act

- 1.24 The *Federal Accountability Act* repealed the sections of the PSEA that gave exempt staff in a minister's office an entitlement to priority appointment in the public service. It replaced this entitlement with the right to participate, after three years of service as exempt staff, in advertised internal appointment processes open to employees in the federal public service. This right will last for one year after the individual ceases to be employed as exempt staff.
- Since the provisions came into effect in December 2006 and it takes three years to acquire this right, no exempt staff currently enjoy it. When these rights need to be administered, the PSC will put in place mechanisms to ensure they are appropriately managed, and to allow those entitled to have access to information on internal job processes.
- 1.25 The *Federal Accountability Act* also amended the PSEA to give the Governor in Council the authority to appoint persons to the positions of:
- deputy minister, associate deputy minister, or other equivalent ranks;
 - deputy head, associate deputy head or other equivalent ranks; and
 - special advisor to a minister.

1.26 Prior to these amendments, such appointments were made through the use of an Exclusion Approval Order under the PSEA. As a result of the amendments, the Governor in Council is no longer required to seek EAOs from the PSC for these positions.

- In the past, the PSC has reported on such appointments under the PSEA (please see appendix 2 for appointments made in 2006-2007). They are now on the Orders in Council section of the Privy Council Office's Web site.

1.27 Although the *Federal Accountability Act* ended the PSC's involvement in the appointment of individuals to the above-mentioned ranks, it also specified that Part 7 of the PSEA will apply to all such positions. Part 7 of the PSEA governs the political activities of public servants and in particular limits the political activity of deputy heads to voting. The Act provides for the PSC to investigate any allegation made by a former candidate in an election that a deputy head has contravened Part 7. In such a case, the PSC would report its findings to the Governor in Council, who may dismiss the deputy head. In 2007, the government released new *Guidelines for the Political Activities of Public Office Holders* describing these requirements.

In passing a new PSEA in 2003, Parliament clearly restated its interest in a merit-based, non-partisan and representative public service and in independent oversight of the values that support it.

Supporting Parliament

1.28 In passing a new PSEA in 2003, Parliament clearly restated its interest in a merit-based, non-partisan and representative public service and in independent oversight of the values that support it. The PSC is a unique player in the human resources management arena. It is independent from ministerial direction and has a mandate to appoint, or provide for the appointment of, persons to or from within the public service. The PSC safeguards the integrity of staffing and the political neutrality of the public service on behalf of Parliament, and carries out staffing and assessment activities to support the system as it deems necessary. The PSC oversees staffing and political neutrality through robust monitoring, audits, studies, evaluation and investigations, the results of which are reported annually to Parliament.

1.29 In 2008, the PSC will celebrate the 100th anniversary of a permanent commission. Centenary activities are being organized to mark the event throughout the year and to commemorate the PSC's long tradition and mandate of ensuring that Canadians and their government benefit from a qualified, non-partisan public service, staffed on the basis of merit.

- 1.30 The 1908 *Civil Service Amendment Act* created a permanent Civil Service Commission; the 1918 *Civil Service Act* extended the Commission's mandate to a broad range of HR matters across the entire public service. Parliament's intention was to ensure that appointment and promotion of civil service personnel be independently safeguarded from political patronage. Despite a number of changes to the institution itself – including a change in name to the Public Service Commission in 1967 – the Commission's core mandate as champion of the merit principle and political impartiality has continued to this day.

Oversight

- 1.31 The PSC has statutory authority for the appointment of individuals to and within the public service. The PSC delegates this authority to deputy heads who, in turn, sub-delegate this authority to their managers.

A highly delegated staffing system

Delegated organizations represented 180 986 employees and an additional 6 946 casual workers on March 31, 2007. These organizations conducted 111 567 staffing actions during 2006-2007, of which 80 345 were appointments to or within the public service (65 775 indeterminate and 14 570 specified term), 13 075 were students and an additional 18 147 were for casual employment.

The PSC's annual and special reports provide assurance to Parliament on the public service staffing system.

- 1.32 Under the terms of the PSEA, "those to whom this appointment authority is delegated must exercise it within a framework that ensures that they are accountable for its proper use to the Commission, which in turn is accountable to Parliament". The PSC assesses performance through monitoring, audit, studies, evaluation and investigations and, based on its findings, recommends improvements or highlights best practices in order to make improvements. The PSC's annual and special reports provide assurance to Parliament on the public service staffing system.

- As noted in its 2005-2006 Annual Report, the PSC sees a need to protect draft audit and investigation papers from release. Individuals carrying out such audits and investigations should also be protected from legal proceedings or from having to provide evidence in legal proceedings. Such protection would align the PSC with other bodies, such as the Office of the Auditor General, that support Parliament through independent audit and investigation.

Funding

- 1.33 Changes mandated by the PSEA required the PSC to expand its role in oversight of public service appointments, non-partisanship and the political activities of public service employees. It has also transformed how it provides staffing and assessment services.
- 1.34 In 2006-2007, the PSC dedicated significant resources to its recruitment and assessment activities as a transition measure to support their key role in implementing the values-based regime envisioned in the legislation. The PSC invested in modernizing its services and standardizing service levels to deliver high quality services, programs and products that respect the PSEA, are tailored to client needs, and support the culture change needed for full implementation. The PSC continued to modernize its assessment instruments, including Second Language Evaluation tests and its Public Service Resourcing System, which electronically screens high volumes of applications to recruitment processes open to the public. In 2006-2007, the PSC obtained authority from the Treasury Board to determine the requirements for a comprehensive and integrated long-term electronic solution to support staffing more generally.
- 1.35 Given our obligation to fund our oversight activities, we anticipate a funding shortfall next year for our recruitment and assessment services. We expect these services to continue to be in strong demand due to gaps in HR capacity and supporting systems and tools in departments and agencies. Consequently, we are exploring alternatives for new funding sources, including cost recovery, to continue to meet the demands for our support to ongoing PSEA implementation.

Impartiality

- 1.36 A primary responsibility of the PSC is to safeguard the political impartiality of the public service. The PSC monitors and evaluates situations based on the real or perceived risk to a non-partisan public service. The PSC helps to maintain a non-partisan public service by:
 - providing guidance on political activities;
 - considering and granting requests from public servants for permission to be a candidate in a federal, provincial, territorial or municipal election;
 - monitoring the political impartiality of the public service; and
 - investigating allegations of improper political activities.

- 1.37 In 2006-2007, the PSC developed an approach to monitoring the political impartiality of the public service. This approach will help manage risks to political impartiality and guide the PSC in determining additional actions required to ensure a neutral and professional public service. The PSC began consulting key external stakeholders on the approach, to obtain their input on the implications for organizations, as well as on other issues that could put political impartiality at risk.

Of the 95 candidacy requests received by the PSC, 70 were for permission to be a candidate in a municipal election.

- 1.38 The PSEA broadened the PSC's mandate for overseeing the political activities of public servants by extending the PSC's responsibilities to municipal elections. The effect of this expanded responsibility was evident in 2006-2007. Of the 95 candidacy requests received by the PSC, 70 were for permission to be a candidate in a municipal election. Twenty-six employees had either declared their candidacy for elections or had additionally been acclaimed or elected prior to receiving PSC permission. Of these, 22 were for municipal elections.

- 1.39 The PSC reviews each request on a case-by-case basis, considering such factors as the nature of the election, the nature of the employee's duties, and the level and visibility of the employee's position. In reviewing candidacy requests, the PSC is concerned about the real or perceived risk to the employee's ability to perform his or her duties in an impartial manner. In all instances the PSC examines the likelihood, frequency and nature of the employee's interaction as a public servant with the electorate of the community in which they are seeking office.

Responding to parliamentary interest in this area, the PSC undertook an audit of the movement of public servants between the public service and ministers' offices ...

Movement of public servants to and from exempt staff status

- 1.40 In its 2005-2006 Annual Report, the PSC raised concerns about the movement of public servants to and from exempt staff status in a minister's office and the effect it could have on the impartiality of the public service. Federal public servants can work as exempt staff in a minister's office if they are granted leave without pay from the public service and can return to the public service when their time in the minister's office is completed.
- 1.41 Responding to parliamentary interest in this area, the PSC undertook an audit of the movement of public servants between the public service and ministers' offices and assessed to what extent the two problematic cases identified last year were isolated incidents or a symptom of a broader pattern. The results of this comprehensive audit of employees under the PSEA are reported separately. The audit identified gaps in the policy framework governing movement between the public service and ministers' offices. The PSC will be working with central agencies to determine the best approach to mitigate the real or perceived risks to non-partisanship.

Rapid movement and turnover within the public service

- 1.42 The imminent departure from the public service of the “baby boomers” recruited since the 1970s has generated discussion about public service recruitment. Turnover is already happening and hiring activities have increased. For the most part, the public service continues to be an attractive place to work, and there are many more qualified applicants seeking public service employment than there are vacant positions to offer them. Where concerns may arise is in certain areas seeking specialized skills for particular occupations. The PSC is finding that less than optimal application rates are occurring in occupations such as health professions, finance and audit.
- 1.43 The exit of the “baby boomers” is nonetheless having another effect on the public service that needs to be managed appropriately. For those retiring from senior level positions, be they in management or in professions, the impact touches far more than recruitment. Each exit creates a domino effect as employees already in the public service seize on the opportunity to have a different experience or to move to a more senior position. The consequence is an increase in the overall movement of the permanent workforce.
- 1.44 Over 2006-2007, the level of movement¹ reached 40%, up from 35% the year before and 30% the year before that. In certain occupations and departments and agencies, this level of movement reached well over 50%. If lateral and downward movements are excluded from these figures, on the assumption that these individuals, while new to the job, are experienced at their level, the overall level of movement drops to 24%. This is still up from 23% last year and 18% the year before that. Many occupations and organizations experienced levels of upward movement well above 24%.² The Personnel Administration (PE) group and the Executive (EX) group (76% and 58% respectively) are experiencing particularly high levels of movement.
- 1.45 Levels of movement imply that a large percentage of public servants are new to their jobs, and some new to the public service. It also suggests that a real challenge over the next few years will be not only attracting new talent, but also managing succession and transitions. Another challenge will be proactively training and developing the talent already in the public

... a real challenge over the next few years will be not only attracting new talent, but also managing succession and transitions.

¹ The level of movement is calculated as the ratio of the total number of hires, promotions, acting and lateral and downward appointments of indeterminate employees during the fiscal year to the total population of indeterminate employees at the end of the previous fiscal year, for each department and agency or occupational group.

² 27 out of 37 departments and 18 out of 35 classifications.

service to ensure that employees are equipped to offer the professional and management leadership that will be required in the future. The PSC will work collaboratively with organizations and central agencies to better understand these trends and to assess the need for new strategies.

Approaches to hiring

- 1.46 **National area of selection** – In response to concerns expressed by Canadians and parliamentarians about access to job opportunities, the PSC has expanded its policy requiring a national area of selection (NAOS) for appointment processes open to the public. Canadians from across the country are now eligible to apply for more positions. As of April 2006, the use of NAOS increased the proportion of jobs open nationally for Canadians from 19% to 29%. This is expected to rise further to 55% with the expansion undertaken in April 2007. The PSC continues to assess the impact of extending this policy requirement, and is considering what further steps are needed to expand its use for more job opportunities.
- 1.47 **Collective staffing** – Collective staffing is an effective and strategic approach to staffing. Departmental and agency managers can use it to staff a number of positions or levels in the same occupational group, in one or more organizations, and can create pools of pre-assessed candidates that can be drawn on over a period of time. By planning over a longer period and combining efforts, managers can improve the overall timeliness of staffing processes and optimize the resources required to staff positions.
- 1.48 To help departments and agencies take advantage of this approach, the PSC has provided guidance on collective staffing, including an informational “SmartShop”. The PSC also works with departments and agencies to establish pools and inventories of candidates to support common hiring needs.
- 1.49 **Volume management** – One of the challenges of using collective staffing processes and opening access across Canada to more jobs is managing the large volume of applications that these processes generate. The PSC uses the Public Service Resourcing System (PSRS), an automated Web-based recruitment and screening tool, to help manage high volumes in external processes. This tool is made available to organizations either through the PSC’s regional offices or directly, so that hiring managers can more efficiently screen applications. The various functionalities of the tool, however, are still not fully utilized by managers. In 2007, the PSC will provide HR specialists with a comprehensive volume management guide to assist in designing and implementing high volume appointment processes.

As of April 2006,
the use of NAOS increased
the proportion of jobs open
nationally for Canadians
from 19% to 29%. This
is expected to rise further
to 55% with the expansion
undertaken in April 2007.

- 1.50 **Official languages** – Hiring for bilingual positions can be done on an imperative or non-imperative basis. In non-imperative situations, the person appointed is exempted for two years from meeting the language requirements of the position, allowing the individual the opportunity to learn the second official language. This initial two-year period can be extended under exceptional circumstances governed by the Public Service Official Languages Exemption Approval Order. The PSC is encouraged to note that in 2006-2007, organizations reduced the number of cases that do not respect the provisions of the Order when initial exemption periods have expired. There has also been a continued decrease in applications for extended exemptions for the Executive Group.

The public service can take advantage of the economies of scale presented by the PSC's established role, expertise and investments in its recruitment programs, its enabling infrastructure (such as the PSRS), and its seven offices across Canada.

The PSC as a staffing and assessment service provider

- 1.51 The PSC has a long tradition of providing high quality staffing and assessment services, offering Canadians access to a wide range of career opportunities in the federal public service. Its full suite of services includes recruitment, staffing, executive resourcing and assessment.
- 1.52 Since the implementation of the PSEA and the broad delegation of staffing authorities to deputy heads, the PSC continues to provide shared staffing and assessment services to many departments and agencies. Although most of the services that the PSC provides are now optional, demand remained high in 2006-2007. Not all departments and agencies have the internal capacity to provide the full range of staffing support and services that their managers require across Canada. In addition, some organizations are too small to have dedicated staffing professionals, or temporarily lose capacity due to the movement of staff.
- 1.53 In 2005, the PSC initiated a four-year business transformation project to adapt to the changes introduced by the current PSEA and to explore alternative methods of funding, including cost recovery mechanisms. The PSC will tailor its services to address the differing needs of organizations and expand its services in areas where a demand has been clearly identified (such as in recruitment research and analysis and support for collective staffing).
- 1.54 With its transformation, the PSC is committed to becoming a centralized service provider for departmental and agency managers and for job-seekers, offering integrated and state-of-the-art staffing and assessment services and products. The PSC believes the establishment of a centralized service is a priority for fully implementing the PSEA and modernizing human resources management more generally. The public service can take

advantage of the economies of scale presented by the PSC's established role, expertise and investments in its recruitment programs, its enabling infrastructure (such as the PSRS), and its seven offices across Canada.

- 1.55 **Recruitment** – The high number of applicants to positions and specialized recruitment programs advertised on the PSC's Web site, www.jobs.gc.ca, suggests that, generally, there is no shortage of interest in public service jobs. Of special note are the diversity and education levels in the applicant pool in 2006-2007.
- 1.56 In 2006-2007, over 1.07 million applications were received from more than 260 000 individuals in response to 5 671 advertisements on the PSC jobs.gc.ca Web site. The representation by employment equity group members in this applicant pool exceeded workforce availability for all groups except persons with disabilities. Approximately 50% of applicants reported having a university degree.
- 1.57 **Specialized recruitment programs and contributing to renewal** – The PSC administers specialized recruitment programs for the federal public service, targeting students and post-secondary graduates. These programs give Canadians access to a wide range of career opportunities. In its two Post-Secondary Recruitment (PSR) campaigns in 2006-2007, the PSC received 31 686 applications from 16 785 individuals. The PSC also enables student bridging, whereby managers move students into permanent positions in accordance with organizational criteria and policies. Combined with student bridging, post-secondary recruitment on the part of the PSC and departments and agencies constitutes important sources for recruitment into the public service.
- 1.58 In 2006-2007 a number of bodies focussed their efforts on renewing the public service. These included the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service, the Public Service Renewal Committee, the Committee of Senior Officials, the Human Resources Management Advisory Committee and the Canada Public Service Agency. The Clerk of the Privy Council has set out priority areas for action, and central agencies and organizations have set out an action plan focussed on planning, recruitment, employee development and enabling infrastructure. The plan includes a commitment to increase significantly the number of post-secondary graduates appointed directly to indeterminate positions. The PSC will work with these organizations to support these commitments.

The high number of applicants to positions and specialized recruitment programs advertised on the PSC's Web site, www.jobs.gc.ca, suggests that, generally, there is no shortage of interest in public service jobs.

1.59 **Executive resourcing services** – Resourcing of the executive cadre at the EX-1 to EX-3 levels – either through recruitment from outside the public service or through advancement of current public servants – promotes adherence to the staffing values of fairness, accessibility, transparency and representativeness. As a key member of the human resources community, the PSC continues to collaborate in public service-wide efforts that support the ongoing renewal of the Executive Group and reinforce corporate coordination and the development of executive talent.

1.60 **Assessment** – In the federal public service, assessment products and services play an integral part in the health of the staffing system. The PSC develops and administers professional assessment instruments with a three-fold objective: ensure merit is observed, provide essential tools for selection, and provide public servants with feedback regarding their strengths and developmental needs. In 2006-2007, the PSC continued to modernize its suite of assessment instruments, including improving its second language evaluations and implementing e-testing facilities in several PSC offices across the country. The PSC will also dedicate resources and work aggressively to reduce the wait-time for second language evaluation.

Looking ahead

1.61 The PSEA is a key enabler of the renewal goals that the government has set. Organizations and central agencies need to continue making efforts and investments to complete its implementation, and to draw full advantage from its opportunities. Fifteen months' experience with the new Act show a need for departments and agencies to continue developing innovative approaches to implementing the legislative framework, as well as a need to ensure an approach based on a solid base of information.

1.62 Against the backdrop of an important demographic shift in its workforce, the public service has taken important steps, and has seen its staffing levels increase significantly. The PSC looks forward to working together with deputy heads, their managers and the HR community as we continue making the PSEA culture change real, and ensuring effective modernization of the public service.

Fifteen months' experience with the new Act show a need for departments and agencies to continue developing innovative approaches to implementing the legislative framework, as well as a need to ensure an approach based on a solid base of information.

Chapter 2

Non-partisanship



2 Non-partisanship

The concept of political impartiality

- 2.1 Non-partisanship, also known as political impartiality, constitutes a core value by which public servants are appointed without political influence and carry out their duties in a politically impartial manner.
- 2.2 The traditions and values of professionalism and political neutrality have defined Canada's public service ever since the adoption of the merit principle in 1908. It is a cornerstone of Canada's system of government and an essential element of our democratic society.
- 2.3 Part 7 of the *Public Service Employment Act* (PSEA) governs the political activities of public servants. It recognizes the need to balance the rights of employees to engage in political activities with the principle of a politically impartial public service. Employees can engage in political activities outside the performance of their duties as public servants as long as they do not impair, or are not perceived as impairing, their ability to perform their duties in a politically impartial manner.

The traditions and values of professionalism and political neutrality have defined Canada's public service ever since the adoption of the merit principle in 1908.

Part 7 of the *Public Service Employment Act* (PSEA)

- 2.4 Under the (PSEA), political activity means:
 - (a) carrying on any activity in support of, within or in opposition to a political party;
 - (b) carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate before or during an election period; or
 - (c) seeking nomination as or being a candidate in an election before or during the election period.
- 2.5 Political activities governed by the PSEA traditionally included candidacy at the federal, provincial and territorial levels. With the coming into force of the current PSEA in December 2005, the political activities regime was expanded to include municipal elections and the activities in the above definition.

2.6 The provisions on political activities apply to employees in federal organizations that are subject to the PSEA. It also applies to separate agencies whose enabling legislation provides that the political activities provisions of the PSEA apply to their employees. Those agencies are:

- the Canadian Institutes of Health Research;
- the Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada;
- the Canada Revenue Agency;
- Parks Canada; and
- the National Film Board of Canada.

The PSEA provisions for political activities also apply to persons employed by the Public Service Staffing Tribunal.

2.7 Activities that do not fit the definition of political activities under the PSEA are subject to the *Values and Ethics Code for the Public Service* or, in cases where the Treasury Board is not the Employer, to the organization's applicable code.

2.8 **Providing guidance** – The Public Service Commission (PSC) provides guidance to organizations and public service employees on the application of Part 7 of the PSEA. In 2006-2007, it conducted two information sessions for designated representatives from all organizations subject to the political activities provisions of the PSEA and provided details about the availability of existing tools (including a self-assessment questionnaire and frequently asked questions) and ongoing assistance and guidance to employees and designated representatives. The PSC also informed deputy heads of upcoming elections and provided them with communications tools to remind employees of their rights and obligations related to political activities.

Governor in Council appointees governed by Part 7 of the PSEA

2.9 The Governor in Council (GIC) appoints deputy heads and chief executive officers of organizations of the federal public administration. Part 7 of the PSEA applies to deputy heads of all organizations of the public service for which the PSC has exclusive authority to make appointments. It also applies to the Chief Executive Officers of other public service organizations whose enabling legislation provides that the political activities provisions of the PSEA apply to them.

- 2.10 A perceived risk to the political impartiality of the public service is considered as important as one that is real, due to the impact it may have on the confidence of the public and the government in the public service. The Act limits the political involvement of deputy heads to voting. The PSC can investigate any allegation from a candidate that a deputy head has contravened the PSEA and report its conclusions to the GIC who can dismiss the deputy head. To date, no such allegations have been brought to the PSC's attention.
- 2.11 In 2007, the government released new *Guidelines for the Political Activities of Public Office Holders*. These guidelines note the PSC's mandate in this area, and refer questions with respect to obligations under the PSEA to the PSC.

... to seek nomination
as or be a candidate in an
election, an employee must
first obtain permission from
the PSC.

Political candidacy

- 2.12 In its role of protecting the political impartiality of the public service, the PSC reviews candidacy requests from public servants. The PSEA is explicit: to seek nomination as or be a candidate in an election, an employee must first obtain permission from the PSC. The PSC reviews each permission request on a case-by-case basis, taking into consideration factors such as:
- the nature of the election including the level (federal, provincial, territorial or municipal elections) and for municipal elections, the presence or absence of political parties;
 - the nature of the employee's duties (for example, the type of responsibilities inherent to the position, such as regulatory duties or the provision of policy advice); and
 - the level and visibility of the employee's position (for example, the level in the organizational hierarchy, the internal and external profile of the position in relation to the duties performed).
- 2.13 The PSC reviews each candidacy request on its own merit, granting permission only if it is satisfied that seeking nomination or being a candidate will not impair, or be perceived as impairing, the employee's ability to perform his or her duties in a politically impartial manner. In situations where there may be concerns about the impartiality of the public service, the PSC may make its permission conditional on the employee taking a leave of absence without pay (LWOP) or it may simply deny the request if the risk cannot be mitigated through LWOP or other arrangements with the department or agency.

- 2.14 The chart below outlines the PSEA requirements related to candidacy in elections. More specifically, it states the employee's obligations before seeking nomination or becoming a candidate and the PSC's discretion when assessing permission requests.

Table 1 – PSEA requirements related to candidacy in elections

	Federal, provincial or territorial elections	Municipal elections
Seeking nomination before or during election period	PSC permission required, may be conditional on LWOP*	PSC permission required, may be conditional on LWOP*
Be a candidate before election period	PSC permission required, may be conditional on LWOP*	PSC permission required, may be conditional on LWOP*
Be a candidate during election period	Permission and LWOP from the PSC required	PSC permission required, may be conditional on LWOP**
Effect of being elected	Requestor ceases to be an employee	PSC may make permission conditional on: <ul style="list-style-type: none"> ■ employee taking LWOP; or ■ requestor ceasing to be an employee.

The PSC may make permission conditional on the employee taking a leave of absence without pay:

* for the period or any part of the period in which he or she seeks nomination as a candidate, or for the period or any part of the period in which he or she is a candidate before the election period, as the case may be;

** for the period in which he or she is a candidate during the election period.

Note: In cases where the PSC has concerns about the type of work done or the specific files processed by the employee, operational arrangements are made by the department or agency.

Permission and leave granted

- 2.15 For the period from April 1, 2006 to March 31, 2007, the PSC received 95 requests for leave of absence to seek nomination as, or to be, a candidate in an election. This represents a significant increase from last year, when 20 requests were submitted to the PSC. The table below illustrates the disposition of requests submitted by public servants.

**Table 2 – Status of permission requests –
April 1, 2006 – March 31, 2007**

Level of election	Permission granted	Permission not granted	Requests withdrawn	Requests pending PSC review	TOTAL Permission requests
Federal	9	0	2	3	14
Provincial	7	0	3	0	10
Territorial	1	0	0	0	1
Municipal	40 *	1	5	1	70
	23 **				
TOTAL	80	1	10	4	95

* Permission granted, without a LWOP condition.

** Permission granted, conditional on the employee taking a LWOP if elected.

Source: PSC Internal Tracking System.

Challenges

2.16 Significant increase of candidacy requests – Prior to December 31, 2005, the PSC had no responsibility regarding municipal elections. The current PSEA expanded the political activities regime to cover municipal elections. Consequently, the number of requests made to the PSC has grown considerably. Of the 95 requests received in 2006-2007, 70 were for permission to be a candidate in a municipal election (see table 2 for details on candidacy requests).

2.17 Cases of non-compliance – In anticipation of the municipal elections that were going to be held in a number of provinces and territories in October and November 2006, the PSC asked deputy heads in August 2006 to remind their employees of their obligation to obtain the PSC's permission to be candidates in municipal elections. This reminder was followed by an increase in requests. In September and October 2006, the PSC received 37 candidacy requests, of which 36 were for municipal elections.

2.18 For candidacy requests received in 2006-2007:

- Thirty of the 95 requests received (32%) did not comply with the *Political Activities Regulations*, which stipulate that requests be submitted no later than 30 days before the date by which the applicant requires a decision from the Commission. This time period allows

Of the 95 requests received in 2006-2007, 70 were for permission to be a candidate in a municipal election.

the PSC to seek any additional information needed to resolve issues and questions and to confirm its analysis with the employee, the employee's manager and the responsible deputy head.

- In 26 of the 95 requests received (27%), employees had either declared their candidacy, or had been acclaimed or elected prior to requesting the PSC's permission. Twenty-two of the 26 employees who declared their candidacy prior to receiving PSC permission were candidates in municipal elections.

- 2.19 In situations where an employee seeks nomination or becomes a candidate without the PSC's prior approval, the case can be the subject of an investigation of improper political activity. If the allegation is substantiated, the PSC may impose corrective action. See "Investigations of improper political activities" later in this chapter.
- 2.20 **Peace officer status** – In the course of reviewing candidacy requests, the PSC received a number of requests from employees who had peace officer status. These employees have power to enforce laws by seizing goods, or detaining and arresting people. The PSC is concerned about the risks, real or perceived, to the employee's ability to perform his or her duties as a peace officer in a politically impartial manner while being a candidate or an elected official.
- 2.21 In such instances, the PSC examined the likelihood, frequency and nature of the employee's interaction as a public servant holding peace officer status with the residents of the community or constituents of the riding in which they were seeking elected office. The PSC took into account the following factors:
 - whether the employee worked in a municipality that was different from where he or she was seeking election;
 - the role of the employee and the nature of the contact with constituents (for example, whether the individual was a front-line officer with direct contact with the public); and
 - the level of visibility the employee had with residents of a community when discharging his or her public service duties.
- 2.22 As a result of these considerations, the PSC approved 19 political candidacy requests for municipal elections from employees with peace officer status. Of these requests, permission was granted to 11 employees to be candidates on the condition that, if elected, they had to take LWOP.

- 2.23 In situations where the PSC determines a risk to impartiality with respect to municipal candidacy, the PSC may require a LWOP for the election period and/or during the term of office should the candidate be elected. Since many elected municipal positions have little or no remuneration, the PSC recognizes that employees have a difficult choice to make regarding their pursuit of elected office.
- 2.24 **Amendments to the process and to *Political Activities Regulations*** – The expanded political activities regime required the PSC to quickly develop new expertise to be able to provide guidance to public servants wanting to engage in municipal politics. After one year of approving municipal candidacy requests, the PSC refined its approach in view of new sets of issues that arose, such as cases of non-compliance on the part of public servants with peace officer status.
- 2.25 Based on its experience in implementing the new provisions, the PSC found that employees were not all providing the same level of detail when submitting candidacy requests which, in some cases, precluded the PSC from making a sound assessment of the request and delayed the analysis and the related decision. The PSC reviewed its process for submitting requests in order to make thorough assessments while still delivering timely decisions.
- 2.26 The new process involves completing standard forms that can be found on the PSC Web site. The employee needs to send his or her information along with the manager's and the deputy head's input when submitting his or her request. These changes will also be reflected in the *Political Activities Regulations* in the coming year. This will contribute to ensuring a good balance between the employee's rights and the need for an impartial public service.

The PSC monitors issues or situations based on the real or perceived risk they pose to the political impartiality of the public service.

Monitoring the political impartiality of the public service

- 2.27 Maintaining the reality and perception of a non-partisan public service is a key concern for the PSC. The PSC monitors issues or situations based on the real or perceived risk they pose to the political impartiality of the public service.
- 2.28 In 2006-2007, the PSC developed a monitoring approach that will contribute to better managing risks to political impartiality and will help in making decisions on additional actions required to safeguard political impartiality. The PSC began to validate its approach with departments and agencies, central agencies and bargaining agents. The PSC is gathering their input

on the proposed approach, asking them about other issues that they believe may pose a risk to political impartiality, other tools they may need from the PSC to help safeguard political impartiality, and the implications of the monitoring approach for organizations.

- 2.29 The analysis of the information gathered in 2006-2007 on political impartiality demonstrated that most departments and agencies informed their employees of the new rules regarding political activities under the new PSEA. Work remains to be done in organizations to clarify roles and implement controls required for them to sustain timely and consistent communication of information and advice to employees, and for the organizations to make decisions when dealing with issues of political impartiality.
- 2.30 **Governance** – Organizations were expected to implement processes and mechanisms to be able to manage issues related to political impartiality. They were expected to make sure that their employees have timely and easy access to information and assistance regarding their rights, obligations, and responsibilities in regard to political activities. For 2006-2007, this meant having a designated representative in their organization for matters relating to political activities. The PSC's assessment demonstrated that all organizations met this expectation.
- 2.31 **Communication** – The PSC expected organizations to inform all employees of their rights and obligations under the new legislation and of the support available and where to access information when deciding whether to get involved in political activities or to become candidates in elections. Most organizations met or exceeded the PSC's expectations for communication. The PSC made some recommendations to the deputy heads of those organizations that did not take sufficient measures in the area of communication.
- 2.32 **Control** – Organizations were expected to provide information and collaborate with the PSC in a timely manner to safeguard political impartiality. In addition to complying with the reporting process, this expectation included the manner of dealing with requests from public servants for permission to be a candidate in an election and ways to ensure that these employees respected the conditions imposed by the PSC. Most organizations met these expectations.

Best practices

- 2.33 Many organizations have started to implement practices to deal with potential issues of political impartiality and to ensure that their employees have continuous access to information and advice on their rights and obligations in terms of their political involvement. Many of the departmental and agency representatives have participated in the learning events organized by the PSC, to acquire the information they require to advise employees on this subject.
- 2.34 Most departments and agencies make employees aware of the name and contact information of their designated representative in their communiqués on political activities, so employees know whom they can call for information and advice. (The list of departmental and agency designated representatives is also on the PSC web site. In addition, the PSC provides a 1-800 number and an e-mail address for information and advice on the rights and obligations of public servants in relation to political activities.)
- 2.35 Some organizations have implemented multifaceted communication strategies to ensure their employees are informed of their rights and obligations regarding their political activities. These include the Immigration and Refugee Board, the Department of National Defence, the Department of Citizenship and Immigration, the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, the Public Service Labour Relations Board and the Hazardous Materials Information Review Commission.
- Their strategies include sending e-mails and reminders to employees during election campaign periods, including information about employee rights and obligations on the organization's intranet site, including political activities in their code of values and ethics, and including a paragraph about political impartiality in the letters of offer to new employees.
- 2.36 Through the reporting process, organizations provided feedback to the PSC. Many expressed appreciation for the timely reminders about upcoming elections, and hope that the PSC will continue to play that role. Others have made suggestions that the PSC review complex cases in future information sessions, to ensure that lessons learned can be shared systematically across organizations.

Movement of individuals between the public service and ministers' offices

- 2.37 Non-partisanship is one of the cornerstone values that govern appointments to and within the public service. Maintaining the real and perceived political impartiality of the public service is a core element of the PCS's mandate. In its 2005-2006 Annual Report, the Commission expressed its concerns regarding the unmonitored and uncontrolled movement of public servants between ministers' offices and the public service.
- 2.38 Ministers' exempt staff³ primarily come from two sources:
- appointment of individuals from outside the federal public service; or
 - federal public servants (employees) on leave without pay to work as exempt staff in a minister's office.
- 2.39 Public servants who work as exempt staff in a minister's office often gain valuable insight into the challenges facing the government and the policy development process. The PSC shares Parliament's concern about the reality and perception of political impartiality resulting from the uncontrolled movement of public servants to and from ministers' offices as exempt staff. Factors such as the nature of the work performed while in a minister's office, the duration of the individual's tenure as a minister's exempt staff and the nature of the work performed upon his or her return to the public service may impair, or be perceived as impairing, the employee's ability to perform his or her duties in a politically impartial manner.
- 2.40 The Treasury Board Secretariat's *Leave Without Pay Policy (LWOP)* provides that deputy heads have the authority to grant LWOP for public servants working in a minister's office as exempt staff. The Secretariat is responsible for monitoring the application of the Policy, although there is no specific requirement to monitor the movement of public servants between the public service and ministers' offices. The Policy specifies, however, that leave without pay to accept employment as exempt staff of a member of Parliament should only be granted if the deputy head is satisfied that the individual's subsequent re-employment in the department or agency will not be prejudiced.

³ A minister's exempt staff does not include departmental staff assigned to a minister's office to provide non-political advice that falls within the scope of the minister's portfolio responsibilities. Functions performed by departmental staff normally include ensuring liaison between the minister's office and the department, sharing of information and documents and providing, in collaboration with the deputy minister and senior departmental officials, advice on departmental issues to the minister and his or her exempt staff.

Audit of the Movement of Public Servants between the Federal Public Service and Ministers' Offices

- 2.41 In 2005-2006, the PSC investigated the circumstances surrounding the so-called “phantom positions”, two requests received from departments to provide (pursuant to the PSEA) a priority entitlement for the appointment of two ministerial exempt staff. The PSC determined that the approaches used to staff both of these positions failed to respect the concepts of fair practices or non-partisanship – values that underpin staffing in Canada’s public service.
- 2.42 Following this investigation and because of parliamentary interest in this area, the PSC undertook a comprehensive audit of the movement of public servants from ministers’ offices back to the public service. Further information regarding this audit is available on the PSC Web site. The audit identified gaps in the policy framework governing the movement between the public service and ministers’ offices. The PSC will be working with central agencies to determine the best approach to mitigate the real or perceived risks to non-partisanship.

Repeal of ministers’ staff priority entitlement

- 2.43 When it received royal assent on December 12, 2006, the *Federal Accountability Act* (FAA) repealed subsections 41(2) and 41(3) of the PSEA. These subsections provided exempt staff employed in the office of a minister, the Office of the Leader of the Opposition in the Senate or the Office of the Leader of the Opposition in the House of Commons, with an entitlement, under certain circumstances, to be appointed ahead of all others to positions in the public service for which they were qualified.
- 2.44 The FAA also amended the PSEA to provide a right for exempt staff to participate in advertised internal appointment processes open to the entire federal public service. The right to participate in these processes is for a one-year period after the person ceases to be employed as exempt staff, and the person must have been employed for at least three years in the above-mentioned offices in order to have the right. The FAA also gives these persons the right to make a complaint to the Public Service Staffing Tribunal in relation to an internal appointment on the following grounds:
- abuse of authority in the application of merit;
 - abuse of authority in the choice of appointment process; or
 - failure to assess a person in the official language of his or her choice.

- 2.45 Since the provisions came into effect in December 2006 and it takes three years to acquire this right, no exempt staff currently enjoy it. When these rights need to be administered, the PSC will put in place mechanisms to ensure they are appropriately managed, and to allow those entitled to have access to information on internal job processes.
- 2.46 The transitional provisions of the FAA indicated that the repeal of priority rights did not affect persons who, prior to December 12, 2006, had ceased to be employed in one of the offices named above and who otherwise met the conditions to be entitled to a ministers' staff priority. As of March 31, 2007, the priority entitlement of 16 ministers' staff priorities expired without an appointment to the public service and no other minister's staff priorities were left in the system.

Investigations of improper political activities

In 2006-2007, the PSC received six allegations alleging improper political activities by employees.

- 2.47 Under the PSEA, the PSC may investigate any allegation of improper political activities by an employee or a deputy head. Anyone may submit an allegation of improper political activity by federal public servants to the PSC. Only a person who is or was a candidate in an election may make an allegation that a deputy head contravened the PSEA. In 2006-2007, the PSC received six allegations alleging improper political activities by employees.
- 2.48 One investigation completed during the fiscal year concerned an alleged activity of a public servant being involved as a campaign worker for a leadership candidate. The investigation concluded that the person concerned had, in fact, not been a campaign worker, and instead, a misunderstanding had occurred when a newspaper used an archival photograph of a leadership candidate accompanied by the employee. The picture was not in any way related to the candidate's leadership campaign. As a result, the complaint was unfounded.
- 2.49 In another case, the PSC conducted an investigation as per sections 114 (1) and (2) of the PSEA to determine if a federal public servant had failed to request and obtain the permission from the PSC prior to seeking candidacy and becoming a candidate in the next federal election. The investigation was founded and, in accordance with its authority under section 118 of the PSEA, the PSC ordered appropriate corrective action, including mandatory attendance by the employer at an awareness session on political candidacy, offered by the PSC's Policy Branch.

2.50 The PSC also initiated an investigation into the activities of an Environment Canada employee.

- In February 2007, the employee requested the PSC's permission to seek nomination as a candidate and, if successful, to run as a candidate in an upcoming federal election. A week later, the PSC acknowledged receipt of his request for permission to seek nomination and advised him that no declaration of candidacy or related activities could be undertaken until he had received permission, which was subsequently granted on March 9, 2007.
- Disregarding advice from a variety of sources, the employee publicly announced his intention to become a candidate in three media articles published during the period of February 22 to March 8, 2007. The articles clearly linked the employee to his departmental work.
- After receiving PSC permission, the employee contravened the conditions to which he was subject by campaigning for nomination. The activity attracted attention and comment concerning his work and his employment. He received and publicized endorsements from stakeholders in the department's work.
- After investigation, it was evident that this employee's visibility and political activity had increased simultaneously. His perceived ability to perform his employment duties in a politically impartial manner had been impaired.
- Consequently, pursuant to its authority to take corrective measures under section 118 of the PSEA, the PSC directed that the employee be placed on leave of absence without pay from the date of the decision until such time as he could demonstrate that he conformed, to the PSC's satisfaction, to the conditions listed in the permission, and that a copy of the decision be included in the employee's personal file.

Chapter 3

Staffing values and results



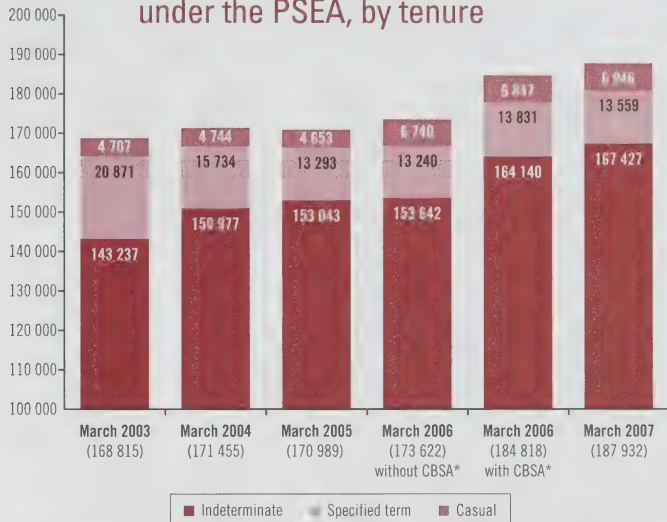
3 Staffing values and results

Overall staffing activity

- 3.1 Under the *Public Service Employment Act* (PSEA), the Public Service Commission (PSC) has the authority to make appointments to and within the public service. The PSEA also provides for the delegation of staffing authorities to deputy heads. This is a reflection of the deputy head's responsibility as principal manager of people.
- 3.2 Deputy heads, in turn, are encouraged to sub-delegate in writing to hiring managers within their organization. Deputies remain accountable to the PSC for the exercise of delegated authorities in their organization, and lead hiring managers in strategic and corporate approaches, as in any other area.
- 3.3 The PSC continues to articulate the authorities it delegates to deputy heads in its Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI). This instrument supports the foundation of values set out in the PSEA and provides a basis for departments and agencies to report on progress in implementing values-based approaches to staffing a public service that strives for excellence and serves with integrity in facing Canada's challenges. The PSC may also apply specific limitations or conditions, or remedial measures, to a particular deputy head's delegated authorities (see paragraph 4.41).
- 3.4 Under the PSEA, departments and agencies are accountable to the PSC, which is itself accountable to Parliament. The Staffing Management Accountability Framework (SMAF) is a key feature of the ADAI and is used in monitoring how deputies exercise their delegated authorities. As of March 31, 2007, the deputy heads of 80 organizations had signed an ADAI and were in a position to exercise the delegated authorities of the PSEA according to the conditions prescribed by the ADAI.
- 3.5 As of March 31, 2007, these organizations included 180 986 employees and an additional 6 946 casual workers. This represented a growth of 1.7% over the previous year.
- 3.6 Organizations conducted 111 567 staffing actions during 2006-2007, of which 80 345 were appointments to or within the public service (65 775 indeterminate and 14 570 specified term), 13 075 were students and an additional 18 147 were for casual employment. This represented an 11% increase in staffing activity over the previous fiscal year.

The PSC continues to articulate the authorities it delegates to deputy heads in its Appointment Delegation and Accountability Instrument.

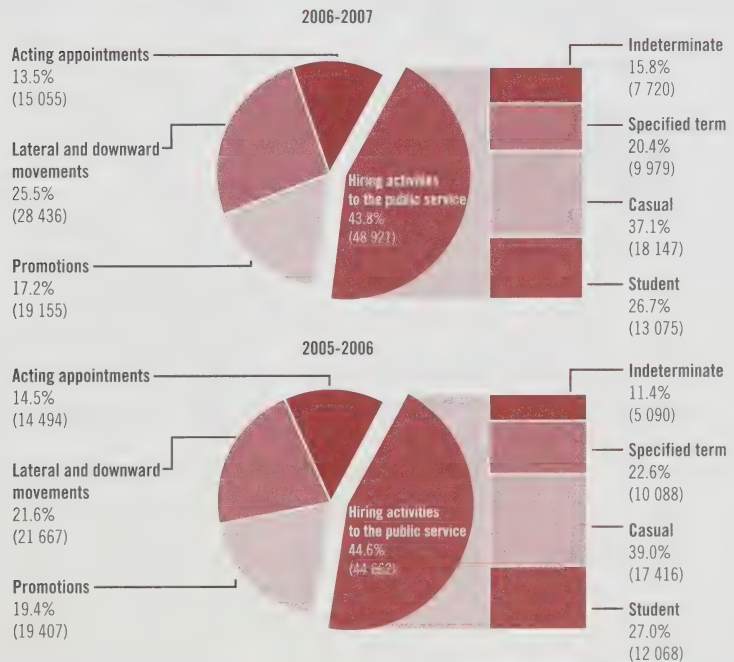
Figure 1 – Number of employees in organizations under the PSEA, by tenure



* Canada Border Services Agency.

Source: PSC Population files. See also Appendix 6, Statistical tables.

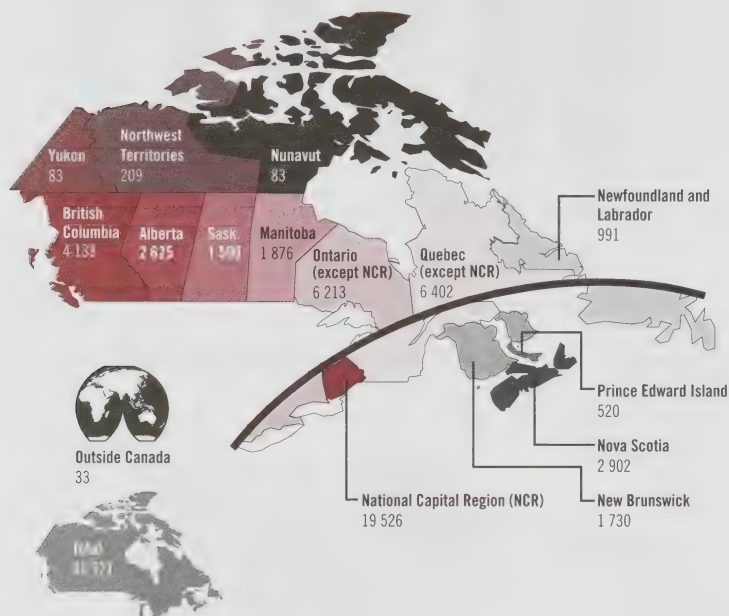
Figure 2 – Overall public service hiring and staffing activities



Source: PSC Appointment files.

- 3.7 This staffing resulted in 48 921 appointments to public service positions across the country during 2006-2007. Of these, 17 699 were to indeterminate and specified term positions, 18 147 were casual workers and 13 075 were students. Figure 3 shows the distribution of this hiring activity by province.

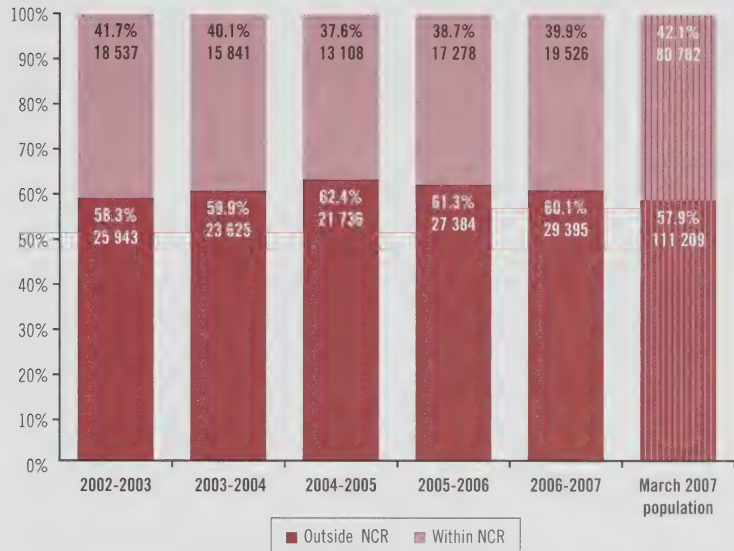
**Figure 3 – Hiring activity to the public service
by geographic area – 2006-2007**



Source: PSC Appointment files.

- 3.8 Approximately 40% of this hiring activity (19 526 out of 48 921) was to positions located in the National Capital Region (NCR). Figure 4 shows that the proportion of the public service appointments (indeterminate, specified term, casual and students) within the NCR has remained relatively stable over the past five years and is similar to the public service employee population distribution as of March 31, 2007.

Figure 4 – Hiring activity and population within and outside the National Capital Region, compared to the population as of March 31, 2007



Note: Totals include indeterminate, specified term, casual and student hiring activity to the public service.

Source: PSC Appointment files.

Monitoring staffing values and authorities

- 3.9 Using information gathered through monitoring, the PSC assesses staffing performance annually and provides feedback to deputy heads to ensure continuous improvement in the public service appointment system. The results of this assessment for 2006-2007 are reviewed in this chapter from two perspectives:

- performance against the staffing values; and
- the SMAF's management expectations.

The results provide the basis for the list of top performing organizations found at the end of this chapter.

- 3.10 Monitoring involves the review and assessment of information from central systems, the results of recourse, audits and investigations, and reports provided to the PSC by delegated organizations.

Values of the *Public Service Employment Act*: The Public Service Commission protects the core values of merit and non-partisanship, as well as the guiding values of fairness, transparency, access and representativeness.

Merit

- Every person appointed meets the essential qualifications, including official language proficiency, established by the deputy head for the work to be done.
- The manager may take into consideration any current or future asset qualifications, operational requirements and organizational needs also identified by the deputy head.

Non-partisanship

- Appointments and promotions to and within the public service are made free from political influence.
- Employees have the right to engage in political activities, while maintaining the principle of political impartiality in the public service.
- The political activity of employees must not impair, or be perceived as impairing, their ability to perform their duties in a politically impartial manner.
- Political activity means any activity in support of, within or in opposition to a political party; any activity in support of or in opposition to a candidate; or seeking to be a candidate in an election.

Fairness

- Decisions are made objectively and free from political influence or personal favouritism; policies and practices reflect the just treatment of persons.
- Persons have the right to be assessed in the official language(s) of their choice in an appointment process.

Transparency

- Information about strategies, decisions, policies and practices is communicated in an open and timely manner.

Access

- Persons from across the country have a reasonable opportunity to apply, and to do so in the official language(s) of their choice, and to be considered for public service employment.

Representativeness

- Appointment processes are conducted without bias and do not create systemic barriers, to help achieve a public service that reflects the Canadian population it serves.

- 3.11 In the course of gathering this information, it became clear that reduced human resources (HR) capacity has become an impediment to full implementation of the PSEA. The PSC's data show that the PE (Human Resources) occupational group is experiencing a higher rate of mobility than other groups. In the departmental and agency reports, HR capacity issues were the most-frequently cited barrier to progress in completing HR plans, implementing policies, and developing monitoring and controls.

Assessment on values

Merit

Organizations' HR plans and staffing strategies are not sufficiently developed to support full use of the flexibilities that the new definition of merit allows.

Official language proficiency is an essential qualification. Organizations have reduced the number of cases that do not respect the provisions of the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order* when initial exemption periods have expired. The PSC will continue to monitor these efforts.

The PSC expects that the deputy head will identify factors influencing staffing decisions through the organization's HR plan, employment equity plan and staffing strategies.

- 3.12 The current PSEA defined merit in the statute for the first time (subsection 30.(2)). With this new definition, each appointment is made based on a selection, from among candidates who meet the essential qualifications, of individuals who best fit the combination of asset qualifications, organizational needs and operational requirements for the appointment.
- 3.13 This definition provides important flexibility to hiring managers who need to balance a variety of factors in making each appointment. The PSC expects that the deputy head will identify factors influencing staffing decisions through the organization's HR plan, employment equity plan and staffing strategies. These factors should contribute to the development of the merit criteria to be used in making appointment decisions. The PSC also expects that organizations will monitor their appointments to ensure that the staffing values, including merit, are respected.
- Departments' and agencies' staffing policies, ongoing training about the current PSEA and communication of staffing information indicate that they are taking steps to make use of the new definition of merit. However, the PSC's review of HR plans, discussed later in this chapter,

found that most organizations have not yet developed the staffing strategies needed to effectively make use of all the elements of the new definition of merit, such as current and future operational requirements and current and future organizational needs, including employment equity.

- Unlike planning for each individual appointment, staffing strategies identify current and future organizational needs and operational requirements, and influence resourcing decisions made throughout the department or agency. However, current HR plans show that more work needs to be done in order to identify current and future organizational needs that form the basis for staffing strategies. Where issues such as employment equity gaps in representation have been identified in planning documents, organizations need to develop staffing strategies to address them. Because of the lack of cohesive strategies, planning information is largely focussed on individual staffing actions. This is not sufficient to support the complete implementation of the new definition of merit.
- Some organizations have incorporated committee or other oversight as quality control for merit criteria used in advertised appointment processes.

- 3.14 Past public service surveys have consistently shown that there is a relatively positive perception that competent persons are appointed. In the 2005 public service employee survey, 77.6% of public servants giving an opinion indicated that their work unit hires people who can “do the job”. In the 2002 survey, 80.4% of those with an opinion had a positive response.

Official languages: monitoring of the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*

- 3.15 **Official language** proficiency is an essential qualification. This means that a person must meet the official language profile of the position when they are appointed, unless appointed on a non-imperative basis.
- 3.16 Under the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order* (“the Order”) a public servant may be exempted from the application of the PSEA with respect to official language proficiency for a two year period, which can be extended. This means that in exceptional circumstances, an employee may obtain an extension of the initial exemption period. Although a new Order has been in effect since December 2005, the PSC will not see the first extensions to exemptions under it until early

in 2008, since employees exempted from January 2006 will have until January 2008 to meet the language requirements of their positions. The extensions that are the subject of this report were granted under the Order made under the old Act.

- For executives exempted under the old Order, the exemption period may be extended with the approval of the PSC. Deputy heads are authorized to grant extensions for other occupational groups. The PSC holds the authority to approve applications for all groups and levels for exemptions on humanitarian grounds under the old Order, or for medical reasons under the new Order.
- Over the last three years, there has been a decrease in applications for extensions in the Executive Group. The table below shows that since 2004, the number of extensions approved for this Group by the PSC fell from 61 in 2004-2005 to 31 in 2006-2007, a decrease of 51%. This may be due to several factors. It could be attributable to the smaller number of non-imperative appointments, the larger number of candidates who are bilingual when appointed, or the fact that the EX cohort appointed before 1998 is now bilingual (see the trend in the table below).

Table 3 – Trend in applications for extensions for the Executive Group since 2004

2004-2005	2005-2006	2006-2007
61	50	31

Source: PSC official languages files.

Table 4 – Applications for exclusion on humanitarian or medical grounds, all groups, 2006-2007

Applications submitted	Applications approved	Applications withdrawn	Applications in process
7	4	2	1

Source: PSC official languages files.

Over the last three years, there has been a decrease in applications for extensions in the Executive Group.

Results of the application of the Order within organizations

- 3.17 Under the Treasury Board *Directive on the Staffing of Bilingual Positions*, bilingual positions may be staffed on a non-imperative basis under exceptional circumstances. This means that the employee need not meet the language requirements of the position upon appointment, but has two years to do so, with the possibility of an extension under the Order. This makes bilingual positions accessible to all unilingual Canadians. The table below shows that the number of non-imperative appointments has been falling for the last five years. Nevertheless, the percentage of public servants not meeting the language requirements of their positions upon appointment has remained substantially the same. The PSC will continue to monitor such cases when the two-year exemption period granted upon appointment expires.

Table 5 – Number of employees excluded under the Order

	Indeterminate appointments to bilingual positions	Non-imperative appointments	Employees not meeting the requirements when appointed
2002-2003	20 216	4 505 (22%)	726 (16%)
2003-2004	17 786	3 848 (22%)	523 (14%)
2004-2005	16 029	2 768 (17%)	454 (16%)
2005-2006	19 793	2 180 (11%)	308 (14%)
2006-2007	22 744	2 294 (10%)	354 (15%)

Source: PSC Appointment files excluding acting appointments.

Since a monitoring system for the Order was put in place in 2003-2004, the situation within organizations has improved considerably.

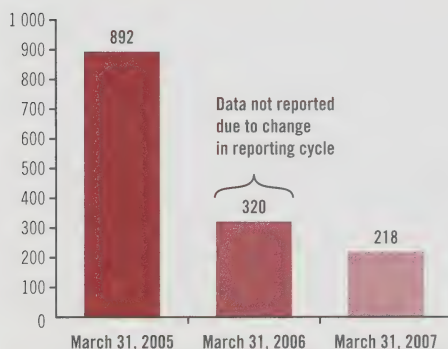
PSC – Role in monitoring compliance with the Order

- 3.18 Since a monitoring system for the Order was put in place in 2003-2004, the situation within organizations has improved considerably. Since 2003-2004, organizations have been required to report on all cases in which the initial two-year exemption period has expired. This obliged them to set up systems to track non-imperative appointments. The PSC also requested that they apply the provisions of the Order upon expiry of an employee's exemption period in order to resolve non-compliant situations.⁴

⁴ Non-compliant: an incumbent who does not meet the language requirements of his or her position at the end of the initial two-year exemption period and whose situation has not been regularized by means of an extension.

- 3.19 During departmental and agency visits conducted in the spring of 2006, the PSC encouraged organizations to resolve cases in which the initial two-year exemption period had expired, either by extending the exemption, or by deploying incumbents to positions for which they were qualified, as the Order directs. The PSC has noted, moreover, that organizations are increasingly following this practice, with a consequent substantial reduction in the number of non-compliant cases.
- 3.20 Figure 5 below shows the substantial drop in non-compliant cases observed since the 2005-2006 Annual Report. That Report referred to 2004-2005 data. This year, the PSC has made changes in data collection in order to use more current figures. Thus, data collected in 2006-2007 are used in this Annual Report. Data collected in 2005-2006 are nonetheless included for information purposes, since they would normally have been featured in this edition of the Report.

Figure 5 – Number of non-compliant situations at March 31st of each year



Note: The 2005-2006 Annual Report used 2004-2005 data. The cycle has been changed this year to include data collected in the current year. This Report uses 2006-2007 data.

Source: PSC official languages files.

- 3.21 The 2005-2006 Annual Report cited a total of 892 non-compliant cases as of March 31, 2005. The total fell to 218 as of March 31, 2007, an improvement of 76%. Most (83%) such situations arose in 12 organizations. Some organizations are experiencing more difficulty in the monitoring application of the Order.
- 3.22 The 2006-2007 monitoring exercise has shown that organizations are making sustained efforts to improve matters.

- Data are more reliable, because most organizations have now put more functional and efficient systems in place.
- Organizations have set up monitoring mechanisms to track non-imperative appointments and expired exemption periods.
- Organizations are taking action to comply with the Order. They approve extensions when an employee's two years have passed and the situation requires it, or they arrange deployment to a position for which the employee is fully qualified.

3.23 There are now 257 cases in which four years have elapsed: the two-year initial exemption plus a two-year extension. In 160 (62%) of them, the Order has been complied with, since an extension has been approved. It should be noted that such situations will no longer be allowed for appointments subject to the new Order. The Commission accordingly wrote to deputy heads in March 2007 to remind them of the importance of putting effective monitoring mechanisms in place in order to keep a close eye on non-imperative appointments, since the new Order limits extensions to a maximum of two years beyond the initial exemption period.

3.24 The PSC recognizes the progress achieved, and the effort organizations have made to comply with the Order. However, the PSC will remain vigilant with respect to compliance with the merit principle in non-imperative staffing processes, since language proficiency is an essential qualification.

Non-partisanship in staffing

The PSC continues to find little direct political influence in the staffing system.

3.25 Each deputy head is required to sign a formal statement affirming that the organization adheres to the staffing values of merit, non-partisanship, fairness, transparency, access and representativeness. The statement also affirms that the information provided is a fair and accurate representation of the organization's results.

3.26 All complaints about political influence in staffing decisions are required to be referred to the PSC.

- Only one complaint about political influence in staffing was received by the PSC during the fiscal year. The investigation of this complaint is expected to be complete in 2007-2008.

- 3.27 The PSC's Audit of the Movement of Public Servants between the Federal Public Service and Ministers' Offices is discussed in Chapter 2.

Noteworthy practices

- **Fisheries and Oceans Canada**, the **Canadian Environmental Assessment Agency**, **Transport Canada**, **Statistics Canada**, and the **Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada** require selection board members to sign a statement attesting to non-partisanship in the staffing process.
- The **Canadian Transportation Agency** reports that staffing activities are monitored to ensure decisions do not involve partisanship. The organization has conducted an analysis of informal discussions and complaints to ensure decisions do not involve partisanship and/or the perception of partisanship, and no issues were found.

Fairness

The PSC continues to be concerned with perceptions of fairness in appointment processes. The increased likelihood of promotion following an acting appointment supports concerns expressed through employee surveys.

- 3.28 The PSC's Survey of Appointments asked successful candidates in processes that were completed between April and September 2005 about their perceptions of fairness in these appointment processes. Fifty percent of appointees who responded agreed with the statement "Internal appointments (actings, terms, promotions) are made fairly." Twenty percent provided a neutral response, and 29% disagreed with this statement.
- 3.29 The PSC has raised concerns about acting appointments for several years. An acting appointment may provide the actor with an advantage when the position is permanently filled – an advantage not available to other candidates who did not have the same opportunity.
- 3.30 The PSC recently published a study that explored whether an acting appointment of greater than four months gives an employee an advantage in terms of gaining a subsequent promotion. The study estimated the rate of promotion following an acting appointment as 41.3% in the public

The PSC has raised concerns about acting appointments for several years.

service as a whole. This was significantly higher than the comparable promotion rate for non-acting employees (approximately 6%). When they occurred, subsequent promotions took place almost immediately after the end of the acting appointment, within less than a month. This period is short enough to indicate that the promotion decision was in progress, if not actually made, before the end of the acting appointment.

- 3.31 The PSC has communicated the results of the study to deputy heads and heads of human resources. It is our hope that they will use the report, particularly at the departmental and agency levels, when considering how best to manage acting appointments of more than four months within their organizations.
- 3.32 Short-term acting appointments lasting less than four months are necessary for operational continuity, and are treated differently than other appointments. The *Public Service Employment Regulations* exclude acting appointments of less than four months' duration from the application of merit and recourse to the Public Service Staffing Tribunal (PSST). Due to the administrative burden of documenting the rationale for an appointment that might last a day or a week, the PSC has also exempted non-advertised acting appointments of less than four months' duration from this requirement, except where the same person is appointed to the same position on an acting basis within 30 calendar days.
- 3.33 In 2006-2007, organizational reports to the PSC showed that HR planning and systemic controls are being implemented to monitor the use of acting appointments at an organizational level. Eighty-nine percent of public service organizations reported that they are now tracking information on acting appointments longer than 12 months, in compliance with the PSC's policy requirement, and some have begun to take action on this information.

Noteworthy practices

- **Health Canada, Public Works and Government Services Canada** and **Human Resources and Social Development Canada** are large departments which have used relatively high volumes of long-term acting appointments in the past. In 2006-2007, all three organizations demonstrated significant progress in reducing these cases.
- The **Public Health Agency of Canada's** analysis of data on acting appointments in the fall of 2006 helped it identify a potential problem with long-term acting situations and take immediate action to change their practices. Central systems show that this organization's pattern of using long-term acting remains below the public service average.

- 3.34 The PSC also asked departments and agencies to focus on acting appointments to the Executive (EX) Group. Executive vacancies are prime developmental opportunities. The EX Group is currently experiencing a higher degree of turnover than most other occupational groups in the public service, and the volume of acting appointments is rising (see table 28 in chapter 5).
- In October 2006, the PSC published an audit of acting EX appointments that involved seven organizations. This audit found issues in assessment, area of selection, use of non-advertised processes, and monitoring.
- 3.35 Some organizations experiencing high rates of executive acting appointments have now implemented specific controls. For example, the Privy Council Office has a process through which all proposed executive-level staffing activities, including acting appointments, are reviewed and approved by the executive committee to ensure that these appointments are appropriate. The Office of the Chief Electoral Officer, the Canada Public Service Agency and Infrastructure Canada report similar controls for Executive acting appointments.
- 3.36 The PSC will continue to study the impact of acting appointments on staffing and the staffing values to identify specific gaps and follow up as required.

Transparency

All advertised jobs are posted on readily accessible sites.

The PSC does not have sufficient information to assess how organizations are using some provisions of the PSEA, including the use of non-advertised appointments, and will continue to monitor this issue.

3.37 Advertising – The PSC requires all employment opportunities open to the public be posted on www.jobs.gc.ca. This minimum requirement can be complemented with additional advertising.

- Twenty-four public service organizations report that they supplement the minimum requirements to recruit scarce scientific and technical skills (such as health care professionals) and for positions in remote areas. In addition to www.jobs.gc.ca, opportunities were also advertised in local and national newspapers, trade journals, other recruiting Web sites, and at career fairs. Targeted communication was used to reach potential candidates through universities, professional and technical associations, and within the Aboriginal community.
- Additional advertising effectively brings public service employment opportunities to the attention of qualified Canadians.

Transparency goes beyond advertising job opportunities.

3.38 Notification – Transparency goes beyond advertising job opportunities. The PSC's Policy on Informal Discussion requires that candidates eliminated from consideration be made aware in a timely manner. When the assessment is complete for an internal advertised appointment, section 48 of the PSEA requires two notifications be provided to those persons within the area of selection who participated in the process. The first notification informs those being notified of the persons being considered for the position. Those notified have a minimum of five days to initiate informal discussion if they have not already done so. This waiting period allows errors in the assessment to be corrected before an appointment is made, and minimizes formal recourse. Informal discussion also enables employees to gain a better understanding of the factors influencing the decision. The second notification marks the appointment decision as final, and provides those people being notified with their recourse rights to the PSST. A similar notification process is required for internal non-advertised appointment processes.

- Although the PSC does not make monitoring of informal discussion and notification mandatory, all organizations were requested to provide information on the measures they are using to ensure notifications are properly conducted. Only half of the 72 reporting organizations are systematically verifying that notification is being properly conducted.

3.39 **Non-advertised appointments** – Under the PSEA, hiring managers can make non-advertised appointments, provided that the decision aligns with the organization's own criteria and HR plan, and respects the values of the PSEA. The PSC also expects organizations to actively monitor the use of non-advertised appointments.

3.40 Non-advertised appointments provide necessary flexibility to make short-term acting appointments and to make appointments following a reclassification or promotions within developmental programs. Respect for fairness, access and transparency will normally lead managers to choose advertised processes more often than non-advertised. These concerns underlie the PSC's preference for advertised processes as the standard practice. When non-advertised processes are used, PSC policy requires managers to prepare a written rationale demonstrating how the choice respects the PSEA values and the organization's own criteria.

- All organizations have met the requirement to develop their own criteria for the use of non-advertised appointments. The PSC provided feedback about this issue as part of its assessment of readiness for PSEA implementation in 2004-2005.

3.41 The PSC requires organizations to collect and monitor their own data on the use of non-advertised appointments. However, there are some inconsistencies among departments and agencies on how they reported advertised and non-advertised appointment processes, particularly in collective staffing processes. The PSC will provide clearer parameters for determining when an appointment from a collective staffing process is considered advertised or non-advertised.

Respect for fairness, access and transparency will normally lead managers to choose advertised processes more often than non-advertised.

3.42 In the meantime, some organizations have taken steps to ensure that decisions on the use of these processes are made appropriately.

- Organizations such as Health Canada, the Immigration and Refugee Board, and the Canada Industrial Relations Board have limited subdelegation for non-advertised processes to more senior managers.
- Five other organizations require a committee review of these decisions. Transport Canada requires that the committee also review the manager's assessment of the person proposed for appointment through a non-advertised process against the qualifications on the Statement of Merit Criteria.
- The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal also reported taking steps to ensure that such appointments are appropriate through their assessment of the individual being considered by examining the career aspirations of their employees, reviewing past staffing actions to determine the likelihood of finding equivalent candidates in the public service, and taking steps to ensure that the decision is communicated to their employees in an open and timely way.
- Transport Canada and Public Works and Government Services Canada reported the results of a systematic review of their non-advertised processes, and have taken specific action to address identified issues.
- The Canadian Space Agency and the Canada School of Public Service reported that they have taken steps to increase collective staffing as a way to limit their use of non-advertised appointments in certain circumstances. As well, the School has established a Human Resources Operations Working Group to make recommendations to the Executive Committee concerning appointment processes that require the President's approval, such as non-advertised appointments.

Access

The public service has increased Canadians' access to public service jobs and the PSC is looking at how this can be further expanded.

Broad and open access to all Canadians is an important value under the PSEA. The PSC is concerned that a reliance on temporary workers, as a significant source of recruitment into the permanent workforce, limits access.

National Area of Selection

*Using NAOS allows
Canadians from across the
country to apply to federal
government jobs.*

- 3.43 The PSC is committed to providing Canadians with access to opportunities for public service employment. The PSEA preamble refers to a public service “whose members are drawn from across the country, reflects a myriad of backgrounds, skills and professions that are a unique resource for Canada”. The PSEA authorizes the PSC to establish geographic areas of selection in which prospective candidates must reside in order to be eligible for jobs. This is an essential factor in determining Canadians’ access to public service jobs.
- 3.44 Canadians and parliamentarians have expressed concern about access to federal public service job opportunities. As a result, the PSC has exercised its policy and delegation powers to implement the Policy on Area of Selection, a key policy in upholding the values of fairness, transparency, representativeness, and access. This policy requires that a national area of selection (NAOS) be established for advertised external appointment processes for specific types of jobs open to the public. Using NAOS allows Canadians from across the country to apply to federal government jobs.
- 3.45 Since 2001, NAOS has been required for executive and senior officer-level jobs open to the public. Middle and junior officer-level jobs requiring specialized skills were already using NAOS when open to the public. Officer-level jobs include those in scientific, professional, administration and technical areas. Examples of these include biologists, commerce officers and statisticians.
- 3.46 In October, 2005, the PSC announced a phased-in, measured approach to expanding the use of NAOS. At that point, 19%⁵ of jobs were open nationally.
- Phase 1 of the approach was a requirement for departments and agencies to use NAOS for officer-level jobs open to the public in the National Capital Region (NCR) as of April 2006. This expansion increased the proportion of jobs open nationally from 19% to 29%.
 - Phase 2, which began in April 2007, was the expansion of this requirement for officer-level jobs across the country. This latest action is expected to increase the proportion of jobs open to all Canadians to 55%.

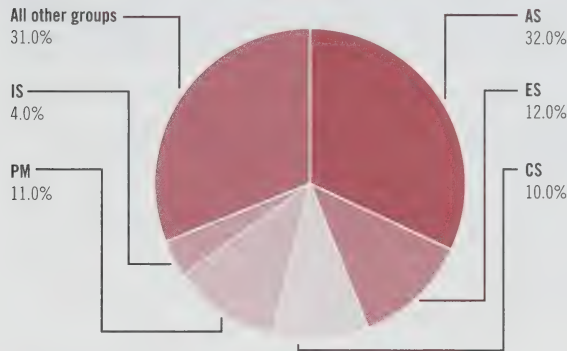
⁵ NAOS does not apply to term positions under six months’ duration.

- 3.47 Following complete impact assessment of the first two phases, the PSC will make a determination about moving to phase 3 that will expand the use of NAOS throughout Canada for all full-time indeterminate jobs open to the public.

Ongoing impact assessment

- 3.48 Because opening jobs to all Canadians was expected to increase volumes of applications in 2006-2007, the PSC initiated an ongoing impact assessment of the mandatory use of NAOS. Each decision to move forward has been and will be subject to this assessment and the availability of modern recruitment and screening tools. The PSC review of external advertisements during 2006-2007 showed no issues in compliance with using a NAOS. However, organizations conveyed concerns about the impact of this change, particularly on the volume of applications received for some appointment processes. The PSC has also seen an increase in the use of language tests as an early screening tool.
- 3.49 The initial part of this study focused on impacts in the NCR following the NAOS requirement for officer-level processes beginning in April 2006. In order to assess the regional impacts, the PSC launched pilot projects in Quebec and Alberta in collaboration with six federal organizations: National Defence (civilian personnel), Service Canada, Indian Oil and Gas Canada, Western Economic Diversification of Canada, Transport Canada, and the Department of Veterans Affairs. Starting in July 2006, these organizations used NAOS for officer-level positions open to the public in these two regions.
- 3.50 Phase 1, the use of NAOS for officer-level jobs in the NCR, resulted in a 33% increase in applications. The effect of almost 100 000 additional applications on workload, time to staff and resources is still being studied. Preliminary data indicate that 18% of persons appointed resided outside of the NCR.
- 3.51 Most of the applications (194 691 or 69.4%) were for positions in five specific occupational groups:
- Administrative Services (AS) – 90 972
 - Economics, Sociology & Statistics (ES) – 33 387
 - Computer Systems (CS) – 27 223
 - Programme Administration (PM) – 31 669
 - Information Services (IS) – 11 440

Figure 6 – Application volume per occupational group
NCR external processes 2006-2007



Source: Public Service Resourcing System.

- 3.52 AS positions requiring general skills attracted the largest proportion of applications: 90 972 out of a total of 280 634 (32%), as shown in Figure 6. The average number of applications per AS-1 process⁶ was 610, compared to 248 for processes in general. This suggests that specific management strategies for large application volumes will be required for positions of this type.
- 3.53 The PSC is pursuing its impact assessment in order to determine the effect this requirement could have on administrative support and operational processes (Phase 3). Data are being collected through pilot projects.

⁶ Each advertised process could include multiple positions.

Volume management

Departments and agencies have access to various tools, including the Public Service Resourcing System (PSRS), that can help them manage high volume appointment processes. PSRS provides three functions:

- it creates an advertisement of the position(s) being filled as well as a customized application form;
- it electronically screens applications based on criteria determined by the hiring managers; and
- it refers the screened applications to hiring managers for their consideration.

Compared to manual screening, use of PSRS can successfully reduce the volume of applications that do not meet requirements by as much as 77%. However, for the system to deliver this level of screening, managers must maximize all of the system's functionalities as well as the opportunities provided by legislation, for example, using asset criteria for screening.

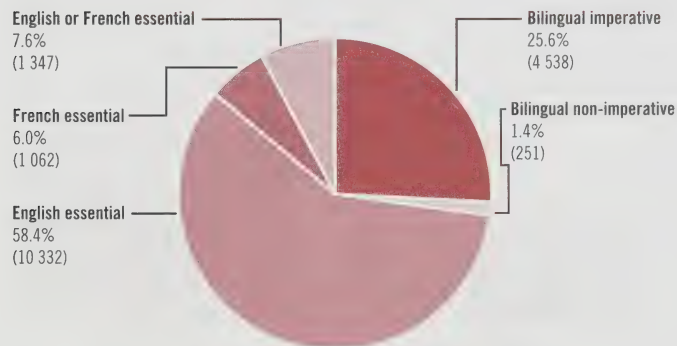
Other alternatives to manage large volumes of applicants are progressively being made available, including on-line testing of a greater number of tests from the PSC's Personnel Psychology Centre. In 2007, the PSC will provide HR specialists with a comprehensive volume management guide to assist in the design and implementation of high volume appointment processes.

Official languages

3.54 The PSC's statistics show that there are many opportunities for unilingual and bilingual Canadians to join the public service. Of the 17 699 term and indeterminate appointments made in 2006-2007:

- 1.4% (251) were to bilingual positions staffed on a non-imperative basis, meaning the appointee was not required to meet the required proficiency in both official languages at the time of appointment;
- 58.4% (10 332) were to English essential positions. This is the same proportion as in 2005-2006;
- 6.0% (1 032) were to French essential positions;
- 7.6% (1 347) were to positions for which either English or French was essential; and
- 25.6% (4 538) were to bilingual positions staffed on an imperative basis, meaning the person had to meet the language requirements of the position at the time of appointment. This was a slight increase from 24.5% in 2005-2006.

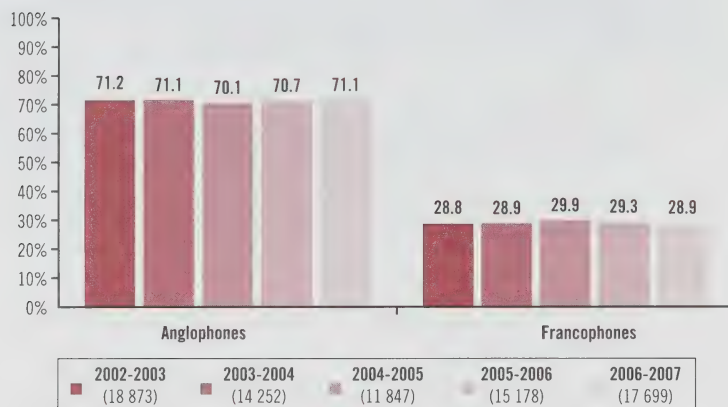
Figure 7 – Number and percentage of appointments to the public service by language requirements of position, 2006-2007



Source: PSC Appointment files.

3.55 Seventy-one point seven percent (12 478) of new appointees to the public service in 2006-2007 identified English as their first official language; 28.9% (5 068) identified French as their first official language. This ratio has remained stable over the last five years.

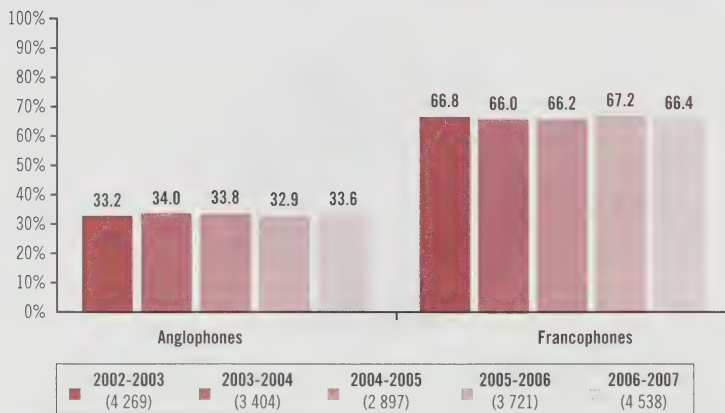
Figure 8 – Appointments to the public service by language group



Source: PSC Appointment files.

- 3.56 The proportion of francophones appointed to bilingual imperative positions has also remained stable.

Figure 9 – Appointments to the public service by language group for bilingual imperative appointments only



Source: PSC Appointment files.

Permanent recruitment via the temporary workforce

- 3.57 A permanent and non-partisan public service supports democratic government by ensuring transition and continuity in the business of government, regardless of which party is in power. A permanent public service is also an important principle of the PSEA and the Government of Canada's human resources management systems.
- 3.58 Along with this foundation, the federal public service has made steady use of a non-permanent workforce through casual and term appointments. Other types of non-permanent work include acting appointments, contract workers, the Interchange Program, workers from temporary help agencies and student hiring. Non-permanent arrangements, whether they involve internal appointments such as acting appointments, or external appointments such as casuels and terms, provide a quick solution to staffing provisional vacancies. However, these mechanisms do not supplant the care managers need to take in recruiting a permanent workforce.
- 3.59 The PSC recognizes that temporary arrangements have always been a part of the public service and such arrangements represent valuable and flexible staffing options to meet short-term human resources needs quickly. In some departments and agencies, recurring temporary needs mean a greater proportion of temporary workers, for example, for peak operational needs. The PSC understands that there are times when a temporary arrangement is appropriate.
- 3.60 The PSC's concern focusses particularly on reliance on casual workers and term employees as a source for permanent recruitment. A person appointed on a casual basis is hired to work for fewer than 90 days in one calendar year in a given department or agency. Casual workers are not employees of the public service under the PSEA. None of the provisions of the PSEA, such as the application of merit, apply to casual workers. Term employment is of a fixed duration, and appointments are made on the basis of merit. When a term employee serves without a break for a cumulative period of three years in the same organization, Treasury Board policy provides for the person to be converted to permanent status. While term employees can apply for internal staffing processes, casual workers cannot. For more details on these two kinds of employment, see appendix 3.
- 3.61 The PSC studied the use of casual and term appointments across all job categories in all organizations under the PSEA between 1995 and 2006. The studies show that more than 80% of new permanent employees had prior public service experience (75% as either a casual worker or term employee). The studies also show that many casual workers go on to work

The PSC's concern focusses particularly on reliance on casual workers and term employees as a source for permanent recruitment.

in the public service once their period of casual employment has expired: 41% of casual employees were subsequently appointed under the PSEA, and 58% of these were appointed to a permanent job. In the NCR, over half of all casual hires (51%) became employed under the PSEA as a term or permanent employee.

- 3.62 In the increasingly competitive talent market which the Government of Canada faces, temporary work is less attractive to potential recruits. In a market in which talent is aggressively pursued, the public service could be at a disadvantage in attracting new recruits who already hold permanent jobs or who are looking for permanent work offers.
- 3.63 In addition, training and experience gained through temporary work gives an advantage over individuals seeking permanent work when a permanent job becomes available. When advertisements require previous experience for job opportunities, a perception can be created that recruitment favours candidates who have already worked for the government. This potentially limits the pool of candidates and provides privileged access to some.
- 3.64 Permanent recruitment can and should take into account both the immediate duties the recruit will assume as well as the potential for the individual to meet future needs in the organization. Under the PSEA, merit allows managers to take into consideration the current and future operational requirements or organizational needs of the department or agency. This includes factors such as employment equity (EE). In many cases, when using short-term hiring arrangements managers may not consider the permanent needs of their organization or the public service. In addition, hiring managers usually look locally when hiring on a temporary basis, meaning less access to jobs for Canadians in other regions, and a less geographically diverse workforce. If the public service continues to rely on temporary hiring arrangements as a source of permanent recruitment, the long-term needs of the public service may not be addressed.
- 3.65 Moving forward, the PSC expects departments and agencies to examine their balance of temporary and permanent hiring, and to take steps to ensure that external recruitment better addresses the permanent needs and the long-term requirements of Canadians and their government. Departments and agencies will be expected to show how they have sought to recruit permanent workers who have the talent and skills to take on public service careers. Where temporary employment has the potential to become permanent, departments and agencies must indicate this in their advertisements. Deputy heads will need to show how their use of temporary and permanent hiring meets the values which underpin the PSEA.

Permanent recruitment can and should take into account both the immediate duties the recruit will assume as well as the potential for the individual to meet future needs in the organization.

- 3.66 In order to meet the PSC's expectations, departments and agencies will need better HR planning and accompanying strategies for hiring. These efforts will help bring hiring closer in line with the government's commitments to renewal.
- 3.67 The PSC will continue to study the role that temporary hiring plays in the public service, and will consider the related policy implications. It will also follow up with individual deputy heads and central agencies to determine what further collaborative efforts are needed to make sure that there is not a continued over-reliance on the temporary workforce for recruitment under the new Act, and what benchmarks may be required. Next year's Annual Report will report on progress made.

Representativeness

Slow progress is being made towards a workforce that is representative of Canada's diversity. A significant gap remains in the representation of visible minorities. Despite an increase in recruitment to the public service in 2006-2007, departments and agencies have not used this opportunity to narrow the gap in the representation of visible minorities. In fact, the recruitment rate of visible minorities experienced a marked drop from 9.8% the previous year to 8.7% in 2006-2007.

- 3.68 In its 2005-2006 Annual Report, the PSC expressed concern about the persistent under-representation of visible minorities in the public service. The PSC wanted to know how organizations use the new provisions in the PSEA to make progress in achieving a representative public service.
- 3.69 Our monitoring has focussed on the external recruitment of all four EE groups, that is, women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities, as well as organizations' use of HR planning and employment equity plans to address employment equity goals.
- 3.70 In addition, the PSC continued its research on the drop-off of employment equity group members, in particular that of visible minorities and persons with disabilities. The PSC has also examined departmental and agency progress in making entry-level appointments of visible minorities to the Executive (EX) category.

Representation of employment equity groups

- 3.71 The following table shows the representation of EE groups in the federal public service (based on data released in the *Canadian Human Rights Commission 2006 Annual Report*) compared to their respective workforce availability (WFA). The WFA is derived from the 2001 Census, and the 2001 Participation and Activity Limitation Survey conducted by Statistics Canada.

Table 6 – Representation of employment equity groups in the federal public service as of March 31, 2006

Employment equity group	Workforce availability (WFA)	Representation 2006	Gap 2006
Women	52.2%	53.8% (53.5% in 2005)	+1.6%
Aboriginal peoples	2.5%	4.2% (no change from 2005)	+1.7%
Persons with disabilities	3.6%	5.8% (no change from 2005)	+2.2%
Visible minorities	10.4%	8.6% (8.1% in 2005)	-1.8%

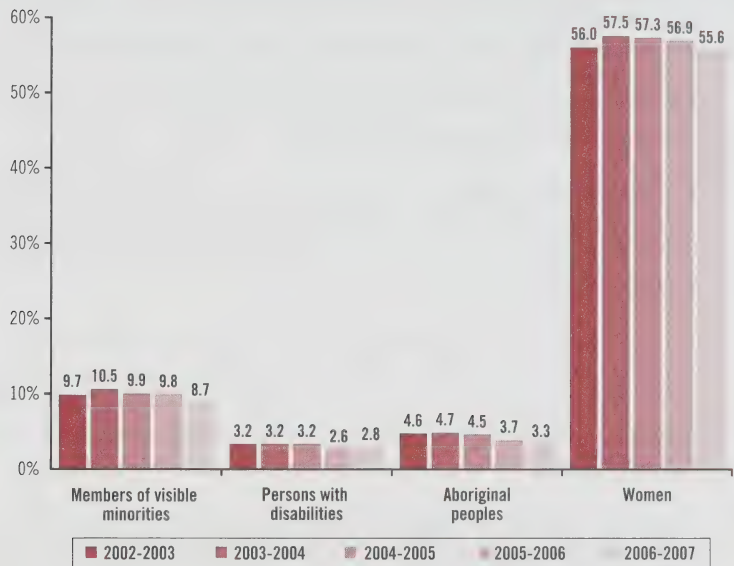
Source: Canadian Human Rights Commission 2006 Annual Report.

- The public service has made some progress in narrowing the gap between workforce availability and its goal of a representative public service, but not enough. Three of the EE groups (women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities) have continued to be above the WFA. Visible minorities have remained below their workforce availability (8.6 % versus 10.4%), although there was a slight increase in representation from 8.1% in 2005 to 8.6% in 2006.
- It is important to note that, while the proportion of Aboriginal peoples in the public service currently exceeds the workforce availability, 17% of all Aboriginal peoples in the public service are employed with Indian and Northern Affairs Canada, where they represent approximately one third of the Department's workforce. This organization has committed to achieving a 50% hiring share for Aboriginal peoples through an agreement with the Assembly of Manitoba Chiefs.
- The representation of women in the public service increased slightly from 53.5% in 2005 to 53.8% in 2006-2007, while the representation of both Aboriginal peoples and persons with disabilities remained unchanged.

Recruitment of employment equity groups to the public service

- 3.72 The following figure compares trends in the recruitment of EE groups over a five-year period.

Figure 10 – Appointments to the public service by fiscal year and employment equity designated group



Source: PSC Appointment files.

- 3.73 In fiscal year 2006-2007, there was a decline in the percentage of appointments to the public service for three of the four employment equity designated groups, namely women, Aboriginal peoples and visible minorities. The decrease for visible minorities from 9.8% in 2005-2006 to 8.7% in 2006-2007 is of great concern, since they remain the only under-represented designated group in the public service and their proportion of recruitment remains below their workforce availability.
- 3.74 The PSC's review of departmental and agency HR planning documents (also discussed later in this chapter) found that many organizations do not have staffing strategies to address employment equity gaps, but this work is under way.

- 3.75 It is not yet clear that organizations are using enabling provisions of the PSEA, such as applying merit criteria and using an expanded or restricted area of selection, as well as setting priorities for recruitment and staffing and developing targeted staffing strategies, to achieve employment equity objectives.

Visible minorities – research on drop-off

- 3.76 In February 2007, the PSC released a report entitled *Drop-off Rates for Employment Equity Groups* on its Web site. Drop-off refers to the difference between the share of applications and the share of appointments for a particular EE group in external recruitment processes. The study validated the extent, and identified the key patterns, of drop-off for each EE group over a five-year period from 2000 to 2005.

- 3.77 The study found that the share of appointments for all four EE groups exceeded their corresponding workforce availability for the sampled jobs. It also found that there was no overall drop-off for Aboriginal peoples, women and persons with disabilities.

The study confirmed, however, that the drop-off for visible minorities was significant ...

- 3.78 The study confirmed, however, that the drop-off for visible minorities was significant: from a 25.7% share of applications to a 10.5% share of appointments, that is, a drop of 15.2 percentage points. The drop-off was observed to varying degrees across occupational groups, regions and departments and agencies.

- 3.79 Drop-off was most significant in occupational groups such as Clerical and Regulatory (CR), Programme Administration (PM), Administrative Services (AS), Computer Services and Support (CS), Engineering and Scientific Support (EG), and Economics, Sociology and Statistics (ES). The largest drop-off was found in the NCR, where 40% of public service jobs are located. Seventeen departments and agencies with high volumes of recruitment accounted for the bulk of the drop-off.

- 3.80 In 2006-2007, the PSC began further research and analysis into the causes and factors involved in drop-off, and in particular sought to answer the following questions:

- Does drop-off persist under the current PSEA?
- Where in the appointment process is drop-off occurring?
- What are the causes and factors?

- 3.81 Part of this research involves an examination of the performance of EE group members at the initial electronic screening stage of the recruitment process using data captured through the PSC's Internet-based Public Service Resourcing System (PSRS).
- 3.82 Preliminary findings showed that visible minorities applied at a rate of twice their availability in the Canadian workforce and, on average, submitted eight applications per applicant. Among all applicants, visible minorities were the most educated, with over half of them having completed bachelor's or higher degrees. At this initial electronic screening stage, the results showed little difference between the elimination rates of visible minorities and other applicants when the experience questionnaire was used.
- 3.83 Further research will be conducted in 2007-2008 to track the performance of EE group members in subsequent screening, assessment and selection stages of the recruitment process conducted by departments and agencies. A survey of applicants, both successful and unsuccessful, is being administered to collect information on their perspectives with respect to the various steps in the process and their results.

Visible minorities – entry-level appointments to the Executive Group

- 3.84 In 2006-2007, there was an increase of 21 (70%) in entry-level appointments of visible minorities to the Executive Group over the previous year. Specifically, 51 entry-level appointments of visible minorities, representing 8.3% of the total executive entry-level appointments, were made in 2006-2007. This compared to 30 entry appointments of visible minorities, or 7.7% of the total, in 2005-2006, and demonstrates that concerted efforts by both the PSC and departments and agencies in monitoring and using special recruitment strategies such as pre-qualified pools can produce significant results.
- 3.85 In an effort to raise representation levels of visible minorities in the Executive Group, in 2005-2006 the PSC collaborated with 11 departments to establish a pool of 41 pre-qualified visible minority executives. Hiring managers from departments and agencies were able to appoint candidates directly from this pool. As of June 30, 2007, 26 EX-1 visible minorities were appointed. The PSC, through its EX Resourcing Services, continues to stress the availability of this pool to client departments and agencies for positions where there is a potential fit.

In 2006-2007, there was an increase of 21 (70%) in entry-level appointments of visible minorities to the Executive Group ...

- 3.86 As not all of the candidates were fully bilingual at the CBC level when the pre-qualified pool was established, a majority of candidates yet to be appointed have had to pursue language training to establish their proficiency. Mobility limitations have also restricted the availability of some candidates for appointments outside of their preferred locale.
- 3.87 The PSC will continue to monitor progress in building an executive cadre that has the critical mass of designated group members required to provide the leadership to drive corporate culture change in the public service. The PSC will consider further initiatives that may be required.

Recruiting persons with disabilities

- 3.88 The percentage of appointments to the public service for persons with disabilities has increased slightly from 2.6% in 2005-2006 to 2.8% in 2006-2007. However, their appointment rates over the past five years have been below their workforce availability. We will continue to monitor this trend.
- 3.89 As part of the research on drop-off, the performance of persons with disabilities through the PSRS screening and subsequent departmental and agency assessment and selection stages will be examined.

Setting and achieving goals – approaches, tools, best practices

- 3.90 The PSC is currently reviewing its Guidelines for Assessing Persons with Disabilities to better conform to and support the legislative framework.
- 3.91 The PSC initiated studies on collective recruitment processes in 2006-2007 to determine the contributing factors in the hiring of members of EE groups. Preliminary findings from a collective process for Personnel Administration (PE) levels 1 and 2 indicated that the following factors contributed to success in achieving employment equity objectives.

- From the outset of this public service-wide functional community capacity-building initiative, the HR community engaged in exemplary integrated business and HR planning; employment equity goals were recognized as central to the overall renewal and capacity-building plan and were built into every step of the recruitment process.
- The use of multiple assessment tools, as well as flexible approaches to selecting candidates, including job fairs, had an impact on the high

... employment equity goals were recognized as central to the overall renewal and capacity-building plan and were built into every step of the recruitment process.

representation of EE candidates among those appointed from a representative pool of pre-qualified candidates.

- Strong leadership provided by the Human Resources Council and the Canada Public Service Agency, expertise and quality service provided by the PSC, efforts of volunteers from departments and agencies during the various stages, as well as close and ongoing collaboration among all stakeholders have contributed to the success of this process.

3.92 **Parliamentary review of the *Employment Equity Act*** – The PSC will continue to monitor the impact of legislative provisions on recruitment and staffing activities. As part of its contribution to the five-year parliamentary review of the *Employment Equity Act* (EEA), which is expected to take place in 2007, the PSC produced a consultation document that highlights its objectives and views on a number of issues with an impact on the operations and effectiveness of the EEA. The PSC sent the consultation document to key stakeholders, including deputy heads, heads of bargaining agents and chairs of national EE employee councils, and also posted it on the PSC's Web site.

3.93 Based on our preliminary analysis of feedback from organizations, the PSC concluded that there is a need to:

- develop and/or promote specific tools for different levels of leadership on the relationship between merit and representativeness;
- clarify and emphasize that under the PSEA, applicants must self-declare as a member of an EE group in order to be considered for appointment processes targeted to EE group members;
- promote the importance of linking EE programs to integrated EE, human resources and business planning;
- find out what is happening in departments and agencies in order to pinpoint the contributing factors and causes of drop-off; and
- clarify that under the legislative framework, the duty to accommodate is a broad principle whose provisions apply to grounds protected by the *Canadian Human Rights Act*, such as sex, family status or religion as well as disability.

3.94 **Aboriginal Centre of Excellence** – In 2006-2007, the PSC established a national Aboriginal Centre of Excellence in response to the growing demographics of Aboriginal peoples in Canada, specifically in the prairie provinces. The Centre will work collaboratively with departments and agencies, such as Indian and Northern Affairs Canada and departments

in Nunavut affected by the Land Claims Agreement, to assist them in achieving their commitments with respect to the representation of Aboriginal peoples in their workforces.

Noteworthy practice

Career on the Move is a national career development program launched by the Privy Council Office in 2005, aimed at facilitating opportunities for advancement to the executive level for members of EE designated groups who are working at the EX equivalent, EX minus one and EX minus two levels across the public service. The program provides participants with an opportunity to build on their existing knowledge and skills while being exposed to the highest level of government operations and policy development. There has been a very positive response from departments and agencies which have nominated many well-qualified candidates. The total of 18 secondments in the first year exceeded the initial target of 15 secondments.

Departmental performance

- 3.95 All deputy heads who have received staffing delegation are required to report annually to the PSC and respond to specific questions related to the expectations for a well managed appointment system that are set out in the Staffing Management Accountability Framework (SMAF). Deputies are also expected to report on progress made in addressing concerns identified by the PSC in previous assessments, and respond to questions about specific trends found in the staffing data.
- 3.96 The five elements of the SMAF appear in the box on page 65.

Staffing Management Accountability Framework – five expectations

Governance – Deputy heads are expected to implement an infrastructure and related practices in their organizations that support the effective management of staffing, clear authority for decision-making, continuous learning and change.

Planning – With a view to achieving their business objectives, deputy heads are expected to ensure that staffing decisions made in their respective organizations are strategic and in line with current and future human resources requirements.

Policy – Deputy heads have the opportunity to establish appointment processes and programs tailored to their own organizational needs. When establishing these processes and programs, they are expected to create policies that respect the values of fairness, transparency, access, and representativeness, and to ensure that statutory and central agency requirements are met, even when outside service providers are used.

Communication – Deputy heads are expected to establish communication practices that ensure transparency, clarity and ready access to their organizational staffing information.

Control – Deputy heads must ensure that their organization maintains accurate information in relation to their appointment system as a whole and in relation to individual appointment actions. Deputy heads are also expected to establish active monitoring practices and to adjust their staffing processes, programs and practices as required. They are expected to comply with the PSC's reporting requirements, to collaborate with other PSC oversight requirements such as audits, investigations and studies and to make improvements where deficiencies are identified.

- 3.97 Deputy heads are required to submit documentation to support and illustrate the statements in each report. In addition, each deputy head is required to sign a formal statement attesting that the organization adheres to merit and the staffing values of non-partisanship, fairness, transparency, access and representativeness. By signing this statement the deputy head also attests that the information provided is a fair and accurate representation of the organization's results.

- 3.98 The 2006-2007 fiscal year was a key reporting milestone, as it was the first reporting period that was covered in its entirety by the new Act. The reporting period covers 15 months, from the implementation date of the new Act to the end of the 2006-2007 fiscal year. It was also the first time that the PSC examined all the mandatory measures laid out in the SMAF.
- 3.99 The staffing performance assessment for 2006-2007 included 72⁷ of the 80 organizations that had delegated authority for staffing as of March 31, 2007.
- 3.100 The PSC's 2004-2005 readiness assessment identified three challenges to the long-term culture change that the public service must address in order to realize the full benefits of the PSEA: HR planning, the shortage of HR professionals, and timely information to support planning and accountability.
- 3.101 The 2006-2007 assessment shows that public service organizations have invested considerable effort in the implementation of the Act and made notable progress in all areas under examination. However the PSC is concerned that gaps persist in these three areas and that they are affecting the management of key issues, such as non-advertised appointments within organizations. The PSC is also concerned that they may be limiting an organization's ability to realize the benefits of the Act.

Governance

With few exceptions, organizations have put in place clear sub-delegation structures, and managers have access to training and a HR specialist.

- 3.102 Deputy heads are expected to implement an infrastructure and related practices to support the effective management of staffing, including continuous learning on the part of all participants. This includes sub-delegation of the authority to sign letters of offer, the availability of HR personnel to provide advice and guidance, and the organization's practices on issues such as training and decision-making.

⁷ The reporting requirement was waived for eight organizations: four in which the PSC was conducting an audit (Royal Canadian Mounted Police, Canadian Forces Grievance Board, Office of the Correctional Investigator, and NAFTA Secretariat - Canadian Section), and four newly created organizations (Office of the Registrar of Lobbyists, Public Appointments Commission Secretariat, Directorate of Public Prosecution, and Assisted Human Reproduction Agency of Canada).

3.103 The majority of organizations met all expectations related to governance for 2006-2007. With few exceptions, organizations have an appropriate sub-delegation structure, and have taken steps to ensure that training has been provided to managers and staffing experts.

- In three quarters of the organizations assessed, this training is being supplemented by formal or informal learning opportunities and has been extended to other employees. The balance are preparing, but have not yet begun to implement, training initiatives that go beyond the minimum requirements for sub-delegation.
- It is expected that both managers and HR specialists are engaged in staffing decisions, that consultation with unions occur, and that an organizational Staffing Management Accountability Framework (SMAF) is in place. These expectations have been fully implemented in approximately 70% of organizations, and work is under way to complete implementation in the rest.

Planning

Most organizations provided the PSC with HR plans. Further work will be needed to develop staffing strategies and include information that will help drive staffing decisions.

3.104 Taking full advantage of the PSEA requires HR planning that is integrated with operational planning, and identifies workforce requirements for key business pressures and priorities. Planning supports merit by identifying skills required to meet organizational mandates and activities, including the provision of quality services to the public in the official language of their choice. It can support representativeness by identifying mechanisms to address employment equity gaps. It facilitates rational approaches to appointment processes by identifying the available sources of talent – whether inside or external to the public service. The PSC has drawn attention to HR planning in each Annual Report since 1999.

3.105 Under the PSC's Appointment Framework, deputy heads are expected to ensure that staffing decisions are made in line with current and future HR requirements. In 2006-2007, each organization was asked to provide its HR plan and to demonstrate the link between business priorities and staffing priorities. Each organization was also asked to provide the staffing strategies developed to address the challenges identified in its respective HR plan. Finally, each was asked to explain how it compares actual staffing decisions against the plan, in order to identify variances and make improvements.

3.106 The majority (88%) of organizations provided HR plans that covered a substantial portion of their population and that had some link with business planning at a strategic level. Where the entire workforce was not covered, some plans focussed on the permanent or operational workforce, or on discrete business lines within departmental sectors. The remaining 12% of organizations provided templates and other documents to demonstrate that work on plans has begun and progress is being made. This is a significant accomplishment over the results in 2004-2005, when only one third of organizations had begun to work at this level. Still, most organizations reported that they need more time to develop approaches to implementing recommendations in their HR plans or to clarify the implications for staffing. In many cases, the recommendations in the plans focus on this next step.

3.107 Links between HR planning and staffing are not yet strong and much remains to be done. About three quarters of organizations identified at least one skill gap that will drive decisions about merit criteria or at least one labour market pressure that will influence choices of appointment process in certain circumstances.

*Links between HR planning
and staffing are not yet strong
and much remains to be done.*

3.108 Organizations are expected to implement staffing strategies to address specific issues such as EE gaps, and the balance between temporary and permanent workers. Some HR plans focus solely on the permanent workforce or core professional positions. Others touch on issues such as temporary staffing and EE gaps in a general way, but do not provide concrete strategies to address the challenges identified.

3.109 Organizations are also expected to examine and plan for factors that lead to non-advertised appointments, such as labour market pressure, developmental programs, student recruitment and reorganizations. These factors are often mentioned in a general way, but the specific information that will explain these staffing decisions is not provided. For example, only eight organizations made specific references to labour market pressures, such as the availability of key skills within or outside of the public service.

3.110 Only half of the organizations indicated they have a planned approach to evaluate their actual staffing decisions against the principles and strategies outlined in the HR plan, and one quarter have not yet begun to consider how this might be accomplished. This step will be essential to improving future effectiveness.

- 3.111 The Canada Public Service Agency provides support to departments and agencies in implementing the overall public service modernization agenda. As part of this, the Agency has updated its Integrated Human Resources and Business Planning Toolkit, and has provided advice and guidance on related subjects, including succession planning. The government's Public Service Renewal Action Plan includes a commitment for all departments and agencies to complete and publish an integrated plan, to include human resources planning, in 2007-2008. Ongoing leadership will be required to meet this commitment. Integrated planning will help departments and agencies in fully implementing the PSEA.

Policy

Mandatory staffing policies are in place in most organizations.

- 3.112 Under the PSEA, deputy heads have the opportunity to establish appointment processes and programs tailored to their own organizational needs. The PSC expects deputy heads to create policies that respect merit and non-partisanship as well as the values of fairness, access, representativeness and transparency, and to ensure that statutory and central agency requirements are met, even when outside service providers are used.
- 3.113 The PSC's Appointment Framework sets out the mandatory policy requirements for delegated organizations. Deputy heads are expected to maintain organizational policies that meet these requirements, and to address internal policy issues that emerge as the organization gains experience with the PSEA.
- 3.114 Most organizations have implemented the PSC's minimum mandatory policy requirements, and over half have further developed an approach for continuous improvement of the organization's policy framework that enables specific issues to be appropriately addressed.

Communication

Most employees have easy and timely access to information on employment opportunities and recourse, and organizations have mechanisms in place for communication. Some momentum has been lost in communicating changing approaches to staffing and staffing strategies.

3.115 The PSC expects organizations to demonstrate that employees have easy and timely access to information on employment opportunities and recourse avenues. Organizations have performed well on this aspect.

- Ninety-seven percent of reporting organizations are relying on Publiservice, the government's portal for interdepartmental advertising and communication for internal job advertisements and notifications. Most exceed the minimum requirements: 73% reported that they also use Publiservice for all opportunities, even for those positions that are advertised within the organization. This portal also provides a job-alert service so that employees can be informed when positions that they might find of interest are advertised.
- Many organizations supplement Publiservice with broadcast e-mail messages, HR newsletters, staff meeting discussions, bulletin boards and internal Web sites.

3.116 Some organizations have unique circumstances that require creative solutions.

- Fisheries and Oceans Canada, for example, has implemented a variety of measures intended to ensure that Coast Guard staff have access to appropriate information and the opportunity to respond.
- Health Canada has programmed fax numbers to remote nursing stations where e-mail may not be available, so that information such as job advertisements can be posted on bulletin boards.
- Natural Resources Canada reports making use of satellite-based technology for communication with staff who are travelling or working in remote regions.

3.117 Organizations are also expected to communicate their approach to staffing to stakeholders, including managers, employees, and employee representatives, on an ongoing basis. This includes basic information about the governance structures, strategies, policies and controls that are being implemented in order to foster a broader understanding of staffing decisions and minimize unnecessary recourse.

- Only three-fifths of organizations met these expectations, a significant decrease from the 91% that was achieved in the previous reporting cycle. The results reflect the need for some departments and agencies to complete work in such areas as updating their area of selection policy, finalizing the internal staffing accountability framework, and developing strategic staffing objectives. Mechanisms are in place across the public service to support these being communicated when this information becomes available; however, the momentum needed for culture change has been reduced.

Control

Most organizations are making progress in implementing the control and monitoring systems necessary for determining whether staffing results address organizational priorities and respect policy requirements, including the staffing values. However, these new monitoring systems are not yet able to support staffing decisions in many organizations.

- 3.118 The PSC expects deputy heads to ensure that their organization supports its staffing strategies and decisions by maintaining accurate information on their appointment activity overall, as well as on individual appointment actions. Deputy heads are also expected to actively monitor staffing and adjust their staffing strategies, policies and practices as required. They are expected to comply with the PSC's reporting requirements, to participate in other PSC oversight initiatives – such as audits, investigations and studies – and to make improvements where deficiencies are identified.
- 3.119 Although almost all organizations have been responsive to the PSC's reporting requirements and recommendations, there remain significant gaps in the internal controls that enable them to effectively manage their staffing and consider the overall results.
 - The PSC did not receive, on a timely basis, a management representation statement, signed by the deputy head, covering the resources of Passport Canada. The Department of Foreign Affairs and International Trade nonetheless provided sufficient information to enable an assessment.
 - Three fifths of organizations have addressed the issues identified in last year's feedback, and progress is being made on the remainder.

- 3.120 In November 2004, the PSC's policies made active monitoring mandatory for items such as long-term acting appointments and the use of non-advertised processes. In 2005, the PSC reported that only 32% of organizations were prepared for monitoring in preparation for implementation of the new PSEA.
- 3.121 Deputy heads are expected to actively monitor staffing and to adjust their staffing strategies, policies, and practices based on the staffing information in their systems. Although progress is being made in capturing mandatory staffing information, the PSC's most recent assessment indicates that there are still gaps. Only half of the reporting organizations are capturing information on the full breadth of the requirements.
- 3.122 Forty percent of reporting organizations, covering 44% of the population of the public service, have begun to adjust their staffing strategies, policies, and practices based on the new staffing information. The remaining organizations are at various stages of developing this capability. Specific feedback has been provided to deputy heads, and the PSC will continue to follow up with departments and agencies.

Although progress is being made in capturing mandatory staffing information, the PSC's most recent assessment indicates that there are still gaps.

Assessment summary

3.123 Although considerable progress has been made in implementing the five elements of the SMAF, monitoring systems are not yet providing systematic information to decision-makers, HR plans do not yet make consistent links to staffing strategies and priorities, and HR resources are strained by the demands of delivering service in an environment of change. Until these key issues are addressed, public service organizations will continue to face challenges in their efforts to shift from reactive to results-based management.

3.124 Based on the assessment of organizational staffing performance on the above elements of governance, policy, communication and control, the following 17 organizations were identified as top performers:

- | | |
|---|--|
| ■ Agriculture and Agri-Food Canada | ■ Industry Canada |
| ■ Canada Public Service Agency | ■ National Energy Board |
| ■ Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal | ■ Office of the Governor General's Secretary |
| ■ Canadian Grain Commission | ■ Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs |
| ■ Fisheries and Oceans Canada | ■ Office of the Superintendent of Financial Institutions |
| ■ National Defence | ■ Public Service Commission of Canada |
| ■ Veterans Affairs Canada | ■ Royal Canadian Mounted Police External Review Commission |
| ■ Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec | ■ Transport Canada |
| ■ Financial Consumer Agency of Canada | |

Chapter 4

Overseeing the staffing system



4 Overseeing the staffing system

Supporting Parliament through independent oversight

- 4.1 The Public Service Commission's (PSC) work is based on a century-old tradition of protecting public service appointments from political intervention, and of ensuring a professional, non-partisan public service. The PSC is an independent agency mandated by Parliament. It oversees the staffing system in the public service and the political impartiality of public servants by providing policies, guidance and support as well as through conducting robust monitoring, audits and investigations.
- 4.2 The current *Public Service Employment Act* (PSEA) encourages a delegated staffing model. With the PSC's decision to maximize delegation to deputy heads, most of the PSC's staffing and assessment services are now discretionary. However, departments and agencies continue to rely on the PSC for operational support and there will always be a requirement for some centralized role and services.

The Public Service Commission's (PSC) work is based on a century-old tradition of protecting public service appointments from political intervention, and of ensuring a professional, non-partisan public service.

Looking forward – policy agenda

- 4.3 The PSC recognizes the unique challenges facing the public service in the context of managing its workforce. It has laid out a five-year policy agenda to address outstanding matters in the PSEA's implementation, and to ensure proactive responses to emerging issues as implementation moves forward. In developing the agenda, the PSC considered environmental challenges, including:
- modernization of the public service, including the newness of the PSEA;
 - technological changes and the shift toward knowledge workers; and
 - demographic trends in the Canadian population.
- 4.4 The agenda reinforces the PSC's new expanded role in support of Parliament and its effectiveness as a policy and oversight agency. Addressing the key areas of the PSC's policy mandate, the agenda focusses on:
- the Appointment Framework;
 - job candidate assessment;
 - representativeness; and
 - political activities of public servants.

- 4.5 During the next five years, the PSC will continue to improve elements within the Appointment Framework. It will consider obstacles encountered in implementing the PSEA, accountabilities and emerging issues in staffing, in order to support the ongoing implementation of a values-based and adaptable regime.
- For example, the policy agenda will address issues related to electronic testing (e-testing), volume management, and the capacity of departments and agencies to develop assessment tools and make test accommodations for persons with disabilities, as well as the potential adverse impact of assessment tools on employment equity sub-groups. Future work in 2008-2009 will look at mid-career recruitment and drivers of the perception of fairness.

Evaluation framework for the five-year review of the PSEA

- 4.6 The PSC is developing an evaluation framework focussed on its responsibilities under the PSEA, which came into force on December 31, 2005. This framework will help the PSC to develop a medium- to long-term studies and evaluation plan, establish meaningful performance measures, gather critical benchmark data, and continuously improve our oversight activities. Outputs of the framework will also be used by the PSC to prepare a comprehensive report in time for the five-year review of the PSEA.
- 4.7 The evaluation of the PSEA will address a number of key issues related to relevance, effectiveness, efficiency, intended impacts and achievement of legislative objectives. For instance, it will examine the relevance of the staffing delegation model and how it is addressed by the oversight activities of the PSC. It will also focus on the effectiveness of the supporting governing structures, examining, for example, whether there are sufficient checks and balances among the key players to assure a non-partisan, merit-based public service. Another question is whether changes are needed to improve the Act or the policies and regulations that flow from it.
- 4.8 The PSC has raised other issues in the past that could also be addressed at the time of the review, including:
- reviewing funding requests;
 - simplifying the process for tabling reports; and
 - reinforcing the audit and investigation process by exempting working files and draft reports from release, and by protecting auditors and investigators from legal proceedings or from having to provide evidence in legal proceedings.

*The PSC is developing
an evaluation framework
focussed on its responsibilities
under the PSEA ...*

Statistical studies

- 4.9 The statistical studies series makes use of the PSC's extensive data holdings to shed light on issues related to hiring and staffing activities in the federal public service. These studies support the PSC's oversight role and serve as a useful source of ongoing information on human resources (HR) management issues by identifying trends that may signal a need to revisit HR management strategies.
- 4.10 The following statistical studies are underway and are planned for release in the fall of 2007 (or early 2008 where stated).
- **Statistical study – To what extent do casuals become employed under the *Public Service Employment Act*?** – Casual employment is a short-term employment option to hire persons to the public service. The casual hires identified in this study were made under the former PSEA, which specified that such employment was for a period not exceeding 90 calendar days at one time, nor for more than 125 working days within any 12-month period in any one department or agency. In 2005-2006, casual hires represented 39% of all hiring activities to the public service. The purpose of this study is to describe the incidence of specified-period (term) or indeterminate (permanent) appointments in the federal public service, subsequent to casual employment.
 - **Statistical study – New indeterminate employees: Who are they?** – In the PSC's annual reports, figures for the prior employment status of indeterminate recruits reflect the status immediately prior to the indeterminate appointment. These figures, however, do not account for appointees coming back into the federal public service after a break in service. This study takes a closer look at the prior federal public service experience of new indeterminate hires for fiscal years 1998-1999 through 2005-2006, distinguishing appointees with no prior experience from those appointed with or without a break in service following employment as a term, a casual, a student, a trainee or in an organization that is not subject to the PSEA.
 - **Statistical study – Temporary versus permanent entries and career progression in the federal public service** – The temporary workforce (casual, specified-period and student) makes up a significant portion of the federal public service. Furthermore, permanent (indeterminate) hiring relies significantly on the temporary workforce as its source of supply. Given these trends and their potential impact on the federal public service, the study will aim to determine if the type

of employment (temporary or permanent) at the entry port matters in the progression of a public service career. The PSC expects to report on the results of this study in 2008.

- **Statistical study – The educational profile of appointees** – While data on education are captured by some departmental or agency systems and through some large-scale employee surveys, only the PSC Survey of Appointments gathers this information on recent appointees. This study will share what the PSC has learned over the past five years about the education of those appointed to and within the public service. The PSC expects to report on the results of this study in 2008.

Audits

- 4.11 The PSC performs audits of the staffing activities of individual government departments and agencies, and of government-wide issues across a number of departments and agencies. These audits are objective and systematic examinations that provide independent assessments of the performance and management of staffing activities. Their purpose is to provide objective information, advice and assurance to Parliament, and ultimately to Canadians, on the integrity of the appointment process in the public service.
- 4.12 The PSC monitors the implementation of its recommendations and conducts follow-up audits. In those situations where an audit has resulted in the Commission imposing conditions on the delegation of staffing authority, the PSC proceeds with follow-up audits when monitoring activities indicate that significant improvements have taken place and the Commission may be in a position to remove the conditions.
- 4.13 The following audits are under way and are planned for release in the fall of 2007 (or early 2008 where stated).

- **Audit of the Movement of Public Servants between the Public Service and Ministers' Offices** – The focus of this public service-wide audit is to determine the extent of movement of public servants between the public service and ministers' offices, and whether the staffing requirements of the applicable legislation and policies are met for public servants returning from ministers' offices. The scope of the audit covers the period April 1990 to September 2006 and is limited to staffing transactions made to and within the public service in organizations subject to the PSEA. Ministers' staff joining the public service for the first time after working in ministers' offices are not included in this audit.

Their purpose is to provide objective information, advice and assurance to Parliament, and ultimately to Canadians, on the integrity of the appointment process in the public service.

- **Audits of the NAFTA Secretariat – Canadian section, the Office of the Correctional Investigator, and the Canadian Forces Grievance Board** – The objectives of these audits are to determine whether these organizations have appropriate frameworks, systems and practices in place to manage their staffing activities; whether their staffing activities comply with the PSEA and other applicable legislation and policies and with the instruments of delegation signed with the PSC.
- **Audit of Executive appointments** – With the coming into force of the PSEA in December 2005, the authority to conduct appointment activities at the executive (EX) levels was delegated by the PSC to deputy heads. Prior to this delegation, all EX appointment activities were conducted by the PSC and the Leadership Network. The PSC recognized that the new delegation and new legislation increased the risk regarding the integrity of EX appointments in the public service. The need for assurance regarding this decision to delegate warranted increased audit scrutiny in the first year of implementation. Therefore in 2005-2006, the President committed the PSC to auditing 100% of EX-4 and EX-5 appointments and 50% of EX-1 to EX-3 appointments made in the first year of operating under the new delegation and the PSEA. The focus of this public service-wide audit will be to assess the extent to which the use of delegated authorities for selection processes for appointments to positions in the executive category was in compliance with the PSEA and related policies and regulations. Work on this audit continues and results will be reported in 2008.
- **Audit of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) civilian members under the PSEA** – The objectives of the audit are to determine whether the RCMP has an appropriate framework, systems, and practices in place to manage its staffing activities; whether staffing complies with the PSEA and other governing authorities, and with the instruments of delegation signed with the PSC. The PSC expects to report the results of this audit in 2008.

Appeals and recourse

Appeals: transitional processes under the former PSEA

- 4.14 The new PSEA came into force on December 31, 2005. However, at that time, some selection processes were still being completed pursuant to the former Act. Transitional provisions of the new Act provided for these processes to be dealt with under the former legislation. This required the PSC's Investigations Branch to deal with appeals and/or investigations of selection processes which had been initiated prior to the coming into force of the new Act. As a result, most of the appeals and investigations completed by the PSC in 2006-2007 related mainly to the former Act.
- 4.15 Fewer appeals were allowed under the former PSEA in 2006-2007 than during the previous fiscal year. The PSC noted no new trends, since appeals were allowed for similar reasons as in previous years. During 2006-2007, 704 employees (appellants) appealed 267 selection processes under the former Act. These numbers are lower than other fiscal years, since the appeal process for selection processes under the former Act gradually reduced as selection processes under that Act were finalized during 2006.
- 4.16 In all, the PSC dealt with 572 appeals⁸ during the reporting year, of which 95 (17%) were allowed (compared to 126 (12%) in 2005-2006). The PSC allowed appeals for a variety of reasons, all of which affected the merit principle. Reasons included the following:
- Notice of competition – There was an issue with the manner in which the opportunity was advertised or inconsistency with the posting and the actual assessment of candidates; that is, qualifications assessed were modified after the position was advertised.
 - Improper assessment – The assessment of candidates was not sufficiently detailed to adequately assess the qualification(s), or candidates were assessed beyond the advertised qualifications.
 - Conduct of selection board – The selection board was not reasonable in the assessment of candidates(s).
 - Failure to assess – The assessment of candidates failed to include one or more qualifications as advertised on the Statement of Qualifications.

⁸ The figure 572 includes appeals from previous year that were processed in 2006-2007.

- Qualifications and composition of selection board – The members of the selection board were not adequately qualified to assess the subject matter, or the qualifications established were believed to have been identified to achieve a pre-determined outcome.

4.17 As of March 31, 2007, 45 appeals of selection processes under the former PSEA were being finalized.

Corrective actions following appeals

4.18 In 2006-2007, appeal boards issued a total of 79 decisions following appeals against 95 selection processes completed pursuant to the former PSEA. The PSC prescribed corrective measures in a total of 67 cases and revoked one appointment. In the remaining 12 cases, the PSC cancelled the entire selection process.

- Appeal boards allowed seven appeals against appointments without competition and 72 against appointments as a result of a competition.

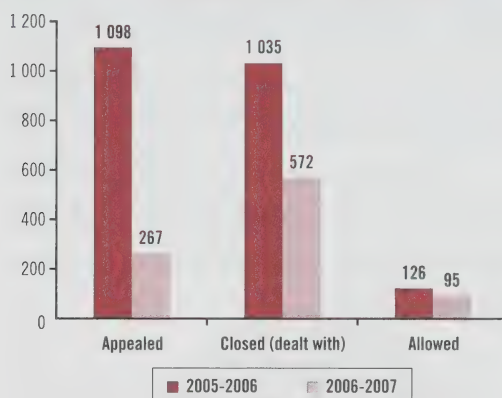
4.19 Appeals against appointments with and without competition were allowed for a variety of reasons, which are summarized in paragraph 4.16 above.

4.20 Corrective measures for competitive processes included re-screening all applications, reviewing the marking of candidates' answers, changing selection board members, re-assessing some or all qualifications and ensuring successful candidates did not benefit from an unfair advantage in the re-assessment.

4.21 Of the cases where corrective measures were prescribed and completed, the results were as follows: in 44 cases, original successful candidates were still found qualified and in eight cases, they were not. As a result of re-assessments, 15 appellants were found qualified, 22 were not and 10 declined to be re-assessed. In 11 cases, amended eligibility lists were issued with rank changes.

4.22 As noted above, most errors identified by appeal boards were found in the screening, marking and/or assessment phase. This step is critical in a selection process as it determines which candidates will be appointed and which will not. Errors made at that stage directly influence the quality of appointments made to the public service.

Figure 11 – Appeals: Number of selection processes appealed (with outcomes)



Source: Appeals and Investigation Management Information System.

Recourse through the Public Service Staffing Tribunal

- 4.23 Last year's Annual Report highlighted changes to the way recourse in the area of staffing is dealt with in the federal public service. Under the former PSEA, the PSC heard all appeals related to internal appointments and to the implementation of the PSC's corrective measures.
- 4.24 Under the current PSEA, the Public Service Staffing Tribunal has the responsibility for considering and disposing of complaints stemming from internal appointments, lay-offs, the implementation of corrective measures ordered by the Tribunal, and the revocation of appointments. The Tribunal prepares and transmits its own Annual Report to Parliament.
- 4.25 The PSC has standing as a party in all complaints before the Tribunal. This allows the PSC, through input to Tribunal deliberations, to have an impact on how the PSEA and the PSC appointment framework are interpreted.

Investigations

- 4.26 The PSEA provides the PSC with the authority to investigate staffing activities and political activities in the following cases:
- external appointments;
 - internal appointments, if not delegated;
 - delegated internal appointments, at the request of deputy heads;
 - appointments involving possible political influence;
 - appointments involving possible fraud; and
 - allegations of improper political activities.
- 4.27 In 2006-2007, the PSC carried out investigations into appointment processes when it became aware of a problem that may have affected the selection process. Almost all of these investigations related to selection processes under the former Act.

Investigations under the former Act

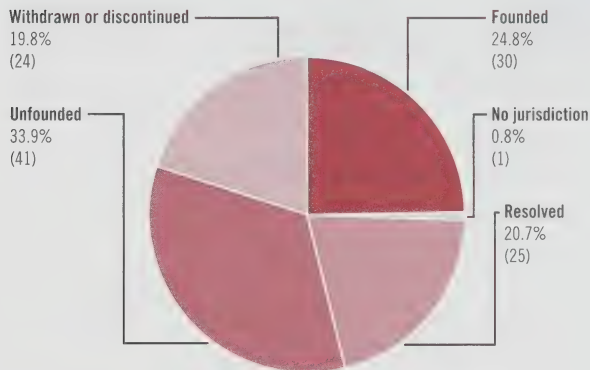
- 4.28 During last fiscal year, the PSC received 197 requests⁹ for investigations related to processes initiated under the former Act, and opened 83 investigation files during the year. These numbers are lower than the previous year (500 requests; 232 opened in 2005-2006) since the window for requesting an investigation of a selection process under the former Act was gradually reduced and eventually ended as selection processes under the former Act were finalized during 2006.
- 4.29 Examples of issues raised in these investigations include:
- assessment – the situation or manner in which candidates were assessed;
 - review of qualifications – the qualifications established for the position are reviewed to determine if they are warranted for the position;
 - eligibility lists – an eligibility list was modified to include or remove candidates' names;

⁹ Investigations under the former Act were usually initiated as a result of requests from individuals, whereas new Act investigations are not complaint-driven.

- pre-qualified pools – appointments were made to position(s) by other means, even though a pool of qualified candidates existed and remained valid, and candidates in the pool had expectations of being appointed.

4.30 In 2006-2007, 121 investigations related to the former Act were closed. The disposition of these closed investigations is presented in Figure 12.

Figure 12 – Closed investigations by disposition



Source: Appeals and Investigation Management Information System.

4.31 These figures are lower than the previous year (159 investigations closed) since selection processes under the former Act were finalized in 2006. As of March 31, 2007, 117 investigations under the former Act were being finalized.

Figure 13 – Investigations: Number of complaints received and number of cases accepted



Source: Appeals and Investigation Management Information System.

Corrective actions following investigation

- 4.32 The PSC's oversight activities may bring to light problems that can affect the circumstances of an individual or could pose a risk to the integrity of the staffing system. Based on adequate analysis and consideration, if a problem can be addressed through a system-wide solution or directive, the PSC can put in place the appropriate regulation or policy. In other situations, when monitoring, audits or investigations reveal practices that do not conform to the statutory and policy framework of the staffing system, the PSEA gives the PSC the authority to take corrective action in a number of circumstances.

Case No. J3

Following a competition at the Department of National Defence, a candidate was excluded from a selection process; he was incorrectly assessed with regard to the “suitability” qualification, and his reference check was not properly conducted. In his case, only one out of two reference questionnaires was utilized, because the second referee could not be easily reached and the information provided by the first referee was considered insufficient (no examples were provided, as requested). The candidate attended a post-board interview and was told about the problem with the references and informed that nothing could be done to change what had happened. However, the possibility of an appeal was still available. The candidate did not take advantage of this option and instead sent a thank-you note for the post-board review.

After the post-board review, the Department looked at how to correct the error that was made in order to ensure proper completion of the process. Finally, the second referee was reached and, according to the information she gave, it was found that the candidate was qualified for the position. The Department acknowledged its weak attempts to reach the second referee. To correct the situation, the Department requested that new eligibility lists be issued with a right to appeal.

The investigator concluded that the selection board misdirected itself when it relied upon only the incomplete reference, and that the marks given did not reflect merit and worthiness. Consequently, the selection process was deficient and did not allow for a selection according to the merit principle. However, the investigator found that the efforts of the selection board to correct that deficiency were reasonable and valid in the circumstances.

Corrective Action

The PSC instructed the Department to amend both eligibility lists to add the name of the candidate in accordance with the findings of the investigation report; to inform, in writing, each candidate named on the amended eligibility lists of the revised ranking on the list; and to issue a notice of right of appeal.

4.33 In 2006-2007, 24 investigations concluded that a problem in the process required corrective action. As a result, the PSC ordered the following corrective actions.

- In three cases the appointment in question was revoked and in all three cases the individual was subsequently re-appointed to the same position.
- In five cases the corrective action resulted in the requirement to reassess one or more candidates using new tools and/or with a modified selection board composition.
- Seven cases required that one or more names be removed from the eligibility list established and one case required the addition of name(s) to the eligibility list(s) established.
- Of the founded investigations, five required no corrective action, as the issue was moot or corrective action was not warranted. For example, the department allowed the eligibility list to expire without making appointments, the position for which the selection process was conducted no longer existed, or the remedy (that is, feedback on performance in the assessment process) was provided without the PSC's direction.

Table 7 – Percentage distribution of corrective actions following investigation

Corrective action	Percentage
Develop new assessment tools to reassess (Complainant)	7.0%
Develop new assessment tools to reassess (All)	15.0%
Revoke appointment – appoint to same position	11.0%
Remove name(s) from eligibility list	22.0%
Add name(s) to eligibility list	4.0%
Issue new right to appeal	4.0%
Issue apology	26.0%
No further use of eligibility list	4.0%
Modify composition of selection board	7.0%

Source: Appeals and Investigation Management Information System.

Investigations under the new PSEA

- 4.34 In 2006-2007, the PSC opened 288 files regarding appointment processes under the new Act which might have warranted an investigation. Following analysis, the PSC retained 90 files for an investigation (128 files were closed without initiating an investigation because, for example, upon preliminary analysis the issue did not fall within the PSC's jurisdiction).
- 4.35 Seven investigations were completed in 2006-2007:
- two investigation files were unfounded;
 - three investigations files were discontinued; and
 - two were resolved through early intervention.¹⁰
- 4.36 As of March 31, 2007, the types of issues under investigation included:
- **Abuse of authority** – Management actions were such that it is believed that the merit criteria were established to achieve the identification of a specific person as the “right fit” for the position.
 - **Assessment** – The manner in which the assessment was conducted was not reasonable or was believed to be unfair (for example, applicants during the interview were not permitted to exceed a specified time limit).
 - **Basic screening** – Applicants believed that their experience, as indicated on their applications, should have permitted them to continue in the process.
 - **Public Service Resourcing System (PSRS)** – Applicant was eliminated from consideration at the pre-selection stage as a result of an out-of-date user profile on the PSRS electronic screening system.
- 4.37 An investigation file relating to an allegation of improper political activity is discussed in Chapter 2, “Non-partisanship”.

¹⁰ Early intervention (EI) is a voluntary, joint process to resolve issues related to the appointment process. The concerned persons – namely the person who raised the issue and the person responding to it – agree to have a facilitator attempt to guide them to a mutually beneficial resolution of the issue. The facilitator assists the concerned persons by helping them to identify the issues, to explore and collaborate on a possible basis for agreement, and to recognize the likely consequences of not settling the dispute through EI. The concerned persons alone decide whether to settle and, if so, on what terms. The facilitator never imposes a decision.

Approach to the removal and restoration of delegation

- 4.38 The PSC uses the Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI) to establish for all deputy heads standard limitations and conditions on certain delegated authorities. For example, deputy heads cannot sub-delegate the authority to revoke internal appointments. The PSC may also apply specific limitations or conditions, or remedial measures, to a particular deputy head's delegated authorities as a result of deficiencies identified through oversight activities.
- 4.39 The decision to impose remedial measures, such as limiting what departments and agencies can do or withdrawing delegation entirely, is not one that the PSC takes lightly. When the PSC's oversight activities reveal shortcomings that warrant such strong measures, the PSC provides remedial support to the organization to help fulfil the conditions and take steps to correct the deficiencies that led to the situation. The objective is to restore the organization as quickly as possible to a well-performing, fully delegated organization.
- 4.40 In 2006-2007, the PSC did not impose new remedial measures on any organization.
- 4.41 The PSC's 2005-2006 Annual Report identified five organizations that had specific limitations and conditions in their ADAIs. During 2006-2007, the Office of the Privacy Commissioner and the Military Police Complaints Commission demonstrated that they had adequately responded to the PSC audit recommendations. In view of the audit concluded in June 2007 of the NAFTA Secretariat – Canadian Section, the PSC decided to remove the delegation conditions it imposed in 2005. The PSC established a standard ADAI with each deputy head. Appendix 4 identifies the remaining two organizations with the details of the restrictions and conditions applied to them by the PSC.

In 2006-2007, the PSC did not impose new remedial measures on any organization.

By ensuring that appointment processes are conducted without bias and do not create systemic barriers, deputy heads will help to achieve a public service that reflects the Canadian population it serves.

Changes to delegated authorities

- 4.42 In 2006-2007, the PSC amended the ADAI to include the guiding value of representativeness in addition to the core values of merit and non-partisanship, and the guiding values of fairness, transparency and access. By ensuring that appointment processes are conducted without bias and do not create systemic barriers, deputy heads will help to achieve a public service that reflects the Canadian population it serves.
- 4.43 As a result of the amendments to the PSEA contained in the *Federal Accountability Act*, the ADAI was amended to reflect the removal of the right of minister's staff to priority appointment under the Act.

- 4.44 By March 31, 2007, the PSC had approved eight specific sub-delegation arrangements to permit the deputy head to allow persons outside their direct line of responsibility to carry out appointment activities. These specific arrangements differed among organizations. Details are provided in appendix 5.

Changes to the delegation policy

- 4.45 Deputy heads must ensure that their sub-delegated officials have access to human resources (HR) specialists whose expertise in the Appointment Framework has been validated by the PSC. The Appointment Framework Knowledge Test (AFKT) is the means by which the PSC validates this expertise. In 2006 -2007, the PSC amended its delegation policy to allow its regional offices to administer the AFKT to external service providers identified on the National Master Standing Offer or the Professional Services Online systems of Public Works and Government Services Canada. This will help deputy heads who do not have HR specialists in their own organization to respect this condition of delegation.
- 4.46 The PSC continues to present information sessions to support HR specialists across Canada as they work with sub-delegated managers to implement the PSEA. These sessions are aimed at HR professionals who are required to provide advice and guidance to hiring managers. The PSC delivered a total of 94 information sessions across Canada by March 31, 2007 on a variety of delegated appointment and appointment-related authorities, including: merit criteria; acting appointments and official languages; informal discussion and notification; and area of selection and mobility.

The PSC continues to present information sessions to support HR specialists across Canada as they work with sub-delegated managers to implement the PSEA.

Managing priority entitlements

- 4.47 The PSC has not delegated the administration of priority entitlements. The PSC retains the responsibility to ensure that the rights of persons with priority entitlements are respected and that hiring organizations conduct their assessment of these individuals in a fair and transparent manner.
- 4.48 The PSEA and the *Public Service Employment Regulations* provide certain persons in career and workforce transition situations with an entitlement to be appointed ahead of all others to positions in the public service for which they are found qualified. Examples of persons entitled to such priority appointments include surplus and laid-off employees, employees

on extended leave of absence whose positions have been backfilled, as well as employees who are granted relocation leave in order to accompany their spouse or common law partner.

- 4.49 The PSC administers the Priority Information Management System (PIMS) to ensure that priority entitlements are valid and that departments and agencies observe them. Last year's Annual Report noted that the PIMS allowed the PSC and organizations to access reports to determine the extent to which an organization was respecting priority entitlements. This report feature was removed over the course of 2006-2007 due to technical problems. The PSC took steps to address the problem and provided an improved reporting function on April 1, 2007.
- 4.50 Overall, 1 247 new persons met the conditions to be considered for priority appointment in 2006-2007. This is in addition to the 1 074 persons whose priority entitlements were carried over from the previous fiscal year (see appendix 6, table 43 – Priority administration (public service total)).

Table 8 – New priority entitlements by fiscal year

	2001- 2002	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007
Leave of absence	114	193	179	171	214	197
Ministers' staff	47	30	68	34	41	34
Lay-off	7	20	24	20	9	8
Surplus	276	231	567	210	282	252
Employees who have become disabled	58	65	51	42	34	41
Canadian Forces/RCMP who have been medically released	25	37	54	60	78	206
Relocation of spouse	263	277	314	360	364	388
Reinstatement of priority persons who accepted a lower level position	48	82	61	61	83	120
Governor General's exempt staff	n/a	n/a	n/a	n/a	4	1
TOTAL	838	935	1 318	958	1 109	1 247

Source: Data for 2006-2007, Priority Information Management System.
All other years, PSC annual reports.

- 4.51 The number of priority entitlements fluctuates from one fiscal year to another. These numbers are driven by actions which are either employer or employee initiated, giving rise to priority entitlements. Examples of these actions include granting leave of absence, relocation of spouses or common law partners and workforce adjustment situations.
- 4.52 As happened last year, 2006-2007 saw a continued increase in the number of priority entitlements in the case of Canadian Forces/RCMP personnel who have been medically released. During 2006-2007, the priority entitlement of 216 persons expired; this is consistent with data from previous fiscal years (see appendix 6, table 43 – Priority administration (public service total)). The PSC's priority system oversaw the appointment of 672 priority persons in 2006-2007.

Table 9 – Priority appointments by fiscal year

	2001- 2002	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007
Leave of absence	141	109	128	125	180	125
Ministers' staff	31	31	41	35	25	37
Lay-off	14	14	9	9	8	3
Surplus	194	194	377	322	189	145
Employees who have become disabled	18	26	20	23	14	11
Canadian Forces/RCMP who have been medically released	20	18	29	36	48	112
Relocation of spouse	117	127	141	136	191	202
Reinstatement of priority persons who accepted a lower level position	25	21	8	11	17	37
Governor General's exempt staff	n/a	n/a	n/a	n/a	3	0
TOTAL	560	540	753	697	675	672

Source: Data for 2006-2007, Priority Information Management System.
All other years, PSC annual reports.

- 4.53 The total number of appointments of persons with priority entitlements did not decrease significantly from 2005-2006. However, the number of appointments of surplus employees dropped in 2006-2007 to levels comparable to 2001-2002 and 2002-2003 in most regions, despite the fact that it remains stable in the National Capital Region.
- 4.54 The PSC offered training to departments and agencies on priority administration and on the PIMS. The PSC delivered 20 one-day training sessions across Canada from mid-January to mid-March 2007 to over 700 HR staff. Given the demonstrated need as well as the success of this training, the PSC plans to deliver priority administration training sessions on a yearly basis.

A comprehensive approach to monitoring will be developed for 2007-2008, which will include much broader activities for the collection and analysis of data and corrective measures ...

Monitoring priority appointments

- 4.55 Given the nature of priority entitlements, the PSC requires a variety of monitoring approaches to examine departmental and agency performance at various levels. In 2006-2007, the PSC continued to monitor the administration of priority entitlements. This monitoring focusses on the verification of four main areas of activity: the entitlements proposed by departments and agencies; proper input of the information to PIMS (timeliness, quality); the screening and referral process (a corporate public service-wide perspective); and the assessment results as reported by departments and agencies (timeliness, appropriateness). During 2006-2007, an informal case-specific approach was utilized for issues raised as a result of this monitoring of transactions.
- 4.56 A comprehensive approach to monitoring will be developed for 2007-2008, which will include much broader activities for the collection and analysis of data and corrective measures, including:
- generating automated reports on a regular basis to monitor activities;
 - providing organizations with on-line reports to self-monitor these activities and to identify trends within departments and agencies or the public service as a whole; and
 - conducting a survey to collect accurate and reliable data on the perceptions of priority persons pertaining to the administration of their entitlements.

More detailed information related to departmental and agency compliance will be addressed in next year's Annual Report.

Ministers' staff priorities

- 4.57 Since exempt staff have worked in close proximity to a minister, the PSC determined that there was a greater risk of perceived political influence in their appointments to the public service than in other priority appointments. For this reason, the PSC had put in place certain controls on the use of this entitlement, including the following.
- The PSC retained the responsibility for confirming that persons requesting a ministers' staff priority entitlement met the criteria set out in section 41 of the PSEA.
 - The PSC did not delegate the authority for appointment of ministers' staff with a priority entitlement to positions in the Executive Group. Deputy heads who approached the PSC to appoint a minister's staff priority to an executive position had to first attest that the appointment did not constitute, or appear to constitute, a conflict between the duties performed while the person was employed in the minister's office and the duties of the position to which the person was being appointed. They also had to attest that the appointment was free from political influence and personal favouritism, and would not be perceived as impairing the impartiality of the public service.

Table 10 – Applications to confirm ministers' staff priority entitlement for 2006-2007

Received	Denied	Entitlements confirmed under criteria set out in section 41 of the PSEA	Number pending confirmation as of March 31, 2007
9	2	8	1

Source: PSC Priority Administration Unit.

- 4.58 Of the nine requests to confirm a ministerial staff priority entitlement in 2006-2007, eight met the legal requirements. Once their entitlement has been confirmed, it is the prerogative of each individual to inform the PSC if they wish to activate their entitlement. For the period 2006-2007, 34 ministers' staff priority persons informed the PSC of their desire to exercise their priority entitlement. As of March 31, 2007, the priority entitlement of 16 ministers' staff priorities expired without an appointment to the public service and no other ministers' staff priorities were left in the system.

**Table 11 – Ministers' staff priority entitlements
by fiscal year**

	2001- 2002	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007
Number of ministers' staff priorities who activated their entitlement	47	30	68	34	41	34
Number of appointments	31	31	41	35	25	37
Number of entitlements expired without appointment	5	4	5	20	2	16

Source: Data for 2006-2007, Priority Information Management System.
All other years, PSC annual reports.

- 4.59 During 2006-2007, organizations appointed 37 former ministers' staff members with priority entitlement; one of these appointments was to the Executive Group. This represents an increase in appointments from previous years, although the number who chose to activate their entitlement decreased over 2005-2006.
- 4.60 As noted in chapters 1 and 2, the *Federal Accountability Act* replaced the priority entitlement for ministers' staff with the opportunity to apply for advertised internal appointment processes.

Chapter 5

PSC services



5 PSC services

- 5.1 The Public Service Commission (PSC) has a long tradition of providing staffing and assessment services to the organizations of the federal public service. Under the new *Public Service Employment Act* (PSEA), the Commission, via its Staffing and Assessment Services Branch (SASB), continues to offer optional services to departments and agencies in the area of recruitment, staffing, executive resourcing and assessment. The SASB provides a range of services that are essential to departments and agencies, or which complement services already available in these organizations.

Transformation of PSC services

- 5.2 With the implementation of the new PSEA and the delegation of almost all the PSC's appointment authorities to deputy heads, departments and agencies now have the responsibility and flexibility for customizing staffing programs and processes to meet their operational needs. However, the public service of Canada faces significant challenges in fully implementing the new PSEA. The modernization of the human resources (HR) management regime requires that managers take ownership of staffing and adopt a longer-term cultural change. However, few departments and agencies have the capacity to develop all staffing services or have the ability to offer a full range of services across Canada. The PSC also provides support services to departments and agencies that have had conditions or limitations placed on their delegated authority. In this context, many organizations continue to look to the PSC for support so that they can carry out their responsibilities.
- 5.3 While continuing to provide its traditional services, the PSC has undertaken a comprehensive business transformation project to reposition its services and establish a centralized service for staffing across the public service. The availability of a centralized service provider affords an opportunity to generate economies of scale, when attracting job-seekers to reduce duplication of efforts across the public service and the HR community in particular, and to maintain consistent, values-based processes across organizations.

The modernization of the human resources (HR) management regime requires that managers take ownership of staffing and adopt a longer-term cultural change. However, few departments and agencies have the capacity to develop all staffing services or have the ability to offer a full range of services across Canada.

5.4 The PSC intends to transform its services to respond to the current and evolving requirements of departments and agencies specifically, as well as public service modernization more generally. For example, managing collective staffing processes and creating pre-qualified pools of candidates has been identified through consultations with departmental and agency managers as a service they see the PSC providing. In 2006-2007, as part of its business transformation project, the PSC supported several collective processes, for example, for staffing shortage groups such as nurses and groups with high demand, such as functional communities and administrative support. The PSC's Public Service Resourcing System (PSRS) is especially useful in managing the high volume of applications generated by collective staffing processes that are open to the public.

5.5 The ultimate objective of this transformation will be to introduce and maintain a range of staffing and assessment services that:

- are fully aligned with the PSEA, PSC policies and guidelines and staffing values;
- complement those already available in departments and agencies; and
- are flexible and respond to differing departmental and agency requirements.

*... managing collective
staffing processes and creating
pre-qualified pools of
candidates has been identified
through consultations with
departmental and agency
managers as a service they
see the PSC providing.*

Collective staffing

Collective staffing has become a valuable and effective staffing and recruitment strategy. Combined with the new merit criteria, that can be applied in any order, it offers hiring managers the opportunity to select the right fit for their resourcing needs. In particular, collective staffing processes:

- are efficient, because one process can be used to staff several positions or levels in the same occupational group, in one or more organizations;
- support the spirit of public service modernization, by promoting collaboration among managers and linkages between business planning with human resources planning; and
- can create pools of qualified candidates, from which managers can draw to fill immediate or future needs.

As federal organizations' use of collective staffing processes increased in 2006-2007, so too did the demand on the PSC for policy advice and guidance as well as for the provision of services and products to support collective recruitment processes.

Collective staffing presented challenges from a policy perspective. Hiring managers expressed concerns with the notification requirements in internal collective staffing processes. In addition, for reporting purposes, departments and agencies needed better guidance in identifying whether an appointment from a collective staffing process was advertised or non-advertised. Accordingly, the PSC is addressing issues related to collective staffing so that it remains an efficient method of resourcing.

The PSC has also developed a guide for managing applicant volumes. The PSC delivered 17 SmartShops to HR professionals across the country, providing information to help address the challenges and complexities of planning and managing a collective staffing process.

E-staffing

- 5.6 PSRS, the PSC's web-based recruitment and screening system, enables organizations to advertise their external opportunities on the PSC's jobs.gc.ca Web site and enables applicants to apply directly to these opportunities. As well, PSRS provides both basic and additional tools to screen applications to organizational advertisements and to the centralized recruitment programs, specifically the Post-Secondary Recruitment Program (PSR), and the Recruitment of Policy Leaders Program (RPL). With these features, PSRS enables organizations and the PSC to effectively manage recruitment processes with high volumes of applications.
- 5.7 PSRS is available to hiring managers through the PSC's regional offices or directly from their organizations. As of March 2007, 11 departments and agencies had been provided with direct access to this tool, allowing them greater ease in advertising positions and screening applications.
- 5.8 In 2006-2007, PSRS was used to announce all advertised external organizational recruitment processes.¹¹ In 1% of these processes, departments included only a link on PSRS to their own recruitment site and chose to receive and screen applications without the assistance of the system. For the processes that did use the system's additional screening features, at least one tool was used in 34% of the processes. Since the system can relieve much of the screening burden managers experience in high volume processes, the PSC will increase efforts to encourage them to take advantage of its features more often.
- 5.9 PSRS is one component of the PSC's Public Service Staffing Modernization Project (PSSMP), a much larger system initiative intended to transform staffing in the federal public service. The other component is a long-term, public service-wide integrated solution to address both external and internal staffing. A long-term staffing solution is needed to support public service modernization, and to improve management of and accountability for hiring, which is currently burdened by largely manual, paper-based staffing processes.

¹¹ This includes only external processes for which the advertising period was completed during the year and does not include processes that were cancelled.

- 5.10 Further investments are needed to develop and implement modern staffing tools, practices and systems. The PSC will continue to work with its partners in other departments and agencies to determine the requirements of a long-term staffing solution, and to ensure that this solution aligns with other public service-wide initiatives.

Recruitment statistics and volumes

- 5.11 Across Canada, the PSC connects potential employees with federal public service jobs. The PSC appointment policy requires that opportunities open to the public be advertised on the PSC's Web site, www.jobs.gc.ca and on Infotel or on another telephone service provider. Infotel is an alternative channel for the Canadian public to hear job advertisements, via the telephone (toll-free), that are posted on the jobs.gc.ca site.

- In 2006-2007, a total of 22.9 million visits were made to the Web site and 70 588 calls were made to Infotel. Visits to the Web site continue to increase in number, while calls to Infotel continue to decrease.

Further investments are needed to develop and implement modern staffing tools, practices and systems.

Figure 14 – Total visits to the jobs.gc.ca Web site



Source: Public Service Commission Corporate Management Branch (Data obtained from PSC Web stats; reflects combined visits to www.jobs.gc.ca and PSRS sites).

Table 12 – Infotel usage: number of calls annually

2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
260 673	174 255	116 167	100 297	70 588

Source: Service Canada.

- 5.12 Last year, 5 671¹² advertisements were posted on the jobs.gc.ca Web site for opportunities in organizations or with the PSR and RPL centralized recruitment programs. These advertisements represented approximately 10 500 positions.¹³
- 5.13 In response, over 1.07 million applications were received from over 260 000 individual job seekers. Based on responses to advertisements where the number of jobs to fill was known, the PSC received almost 80 applications per job opening.
- About two thirds of the estimated 10 500 positions advertised were for term employment opportunities and the remaining third for permanent/indeterminate employment.¹⁴
- 5.14 A further analysis of the ratio of applications-to-jobs-available by occupational classification suggests that some occupations have an over-supply of interest, while others may be having difficulties attracting sufficient talent with current recruitment strategies.
- 5.15 Tables 13 and 14 show the occupational groups with most positions to be filled in 2006-2007 and those occupational groups with the highest application-to-positions available ratios. The data suggest that for these occupational groups, managers might benefit from using volume management strategies.

¹² These figures count only processes that closed in 2006-2007, excluding those that were cancelled.

¹³ The estimate of 10 500 positions represents the number of positions which departments intended to staff and may differ from the actual number of positions staffed for various reasons, including organizational requirements that changed between advertising and time of appointment. In addition, the number of external appointments made during the year would also include processes that began in the previous reporting period and any appointments resulting from non-advertised processes. As well, PSRS does not yet support internal staffing.

¹⁴ Figure does not include students or casuals.

Table 13 – Occupations posted on jobs.gc.ca with most positions to be filled during 2006-2007

Occupational group	Positions available
Clerical and Regulatory – CR	2 228
Programme Administration – PM	1 131
Administrative Services – AS	945
Economics, Sociology and Statistics – ES	512
General Labour and Trades – GL	504
Engineering and Scientific Support – EG	448
Computer Systems Administration – CS	336
General Services – GS	257
Ships' Repairs – SR	233
Financial Administration – FI	228

Source: PSRS as of March 31, 2007.

Table 14 – Occupations posted on jobs.gc.ca with highest application-to-positions available ratio during 2006-2007

Occupational group	Positions available	Applications submitted	RATIO Applications submitted / positions available
Regulatory Enforcement Group – RE	32	7 632	239
Secretarial, Stenographic, Typing – ST	25	4 454	178
Scientific Regulation/ Patent Examination – SG	14	2 308	165
Clerical and Regulatory – CR	2 228	301 423	135
Organization and Methods – OM	7	911	130
Commerce – CO	83	10 636	128
Administrative Services – AS	945	113 054	120
Defence Scientific Service – DS	7	764	109
Social Science Services – SI	105	11 002	105
Information Services – IS	19	1 870	98

Source: PSRS as of March 31, 2007.

Note: Ratios have been calculated based on applications received for those processes where the number of positions to be filled is available.

- 5.16 In contrast to those occupations experiencing an over-supply of applicants, based on an early analysis of applicant data collected via PSRS, less than optimal application rates are occurring in select skilled trade and technical occupations, health professions, and finance and audit. The PSC is monitoring situations where recruitment pressures may be emerging due to an under-supply of applicants and will invest further efforts to gain a deeper understanding of these trends and determine whether more proactive recruitment initiatives are required for these occupations.
- 5.17 Analysis of demographic data for applicants to general recruitment processes, including their education, location of residence, first official language, official language proficiency (based on self-reporting) and employment equity status (based on self-reporting) revealed that the public service is attracting a diverse and well-educated applicant pool from across Canada.

- 5.18 Of the individuals who responded to general recruitment opportunities, nearly 190 000 applicants provided information about their highest academic level. Fully 50% reported holding a university degree: 35% at the bachelor level and 15% at the graduate level.
- 5.19 Nearly 50% of the 93 000 applicants to traditionally administrative support positions in the Clerical and Regulatory group (levels 1 to 5) and Administrative Services group (levels 1 and 2) indicated they held a university degree. University graduates may be showing an over-attraction for administrative support positions as a means of gaining entry to the public service. This creates the potential for under-employment of skilled knowledge workers who may be better employed in other fields of work.
- 5.20 The PSC continues to witness strong interest in public service jobs from members of the four designated employment equity groups, with the proportion of applicants exceeding workforce availability (WFA) for each group except persons with disabilities. In response to general recruitment opportunities posted in 2006-2007, 60% of individual applicants self-identified as women (WFA, 52.2%), 21% as members of a visible minority (WFA, 10.4%), 3.5% as Aboriginal persons (WFA, 2.5%) and 3.1% as persons with disabilities (WFA, 3.6%).
- 5.21 As shown in the table below, applicants are from across Canada, with a majority (63%) from Ontario and Quebec. With the exception of Alberta, which is dealing with an extremely hot labour market, these proportions align with the distribution of jobs available by province and the distribution of the Canadian population as a whole.

The PSC continues to witness strong interest in public service jobs from members of the four designated employment equity groups ...

Table 15 – Percent distribution of applicants,
jobs advertised and Canadian population,
by province and territory

Province/territory	Applicant residence	Location of jobs advertised	% of Canada's population
Alberta	5.9%	9.4%	10.4%
British Columbia	11.1%	11.2%	13.0%
Manitoba	4.9%	3.8%	3.6%
New Brunswick	3.5%	3.6%	2.3%
Newfoundland and Labrador	2.1%	0.7%	1.6%
Northwest Territories	0.3%	1.1%	0.1%
Nova Scotia	4.8%	4.9%	2.9%
Nunavut	0.1%	0.3%	0.1%
Ontario	40.5%	40.5%	38.5%
Prince Edward Island	1.2%	0.6%	0.4%
Quebec	22.6%	21.0%	23.9%
Saskatchewan	2.9%	2.7%	3.1%
Yukon	0.1%	0.3%	0.1%
TOTAL Canada	100.0%	100.0%	100.0 %

Source: PSRS for applicant residence and jobs advertised, March 31, 2007;
2006 Census for population percentages.

- 5.22 Applicants for public service jobs are representative of Canada's linguistic duality. English was identified as the first official language (FOL) by 73.5% of applicants; 26.5% declared French as their FOL. As shown in the chart below, self-declared proficiency in the second official language was much higher for those applicants identifying French as their FOL than those applicants identifying English as their FOL.

Table 16 – Percent distribution of language proficiency of applicants by first official language, 2006-2007

Self-reported proficiency (spoken) in second official language	Applicant's first official language is French	Applicant's first official language is English
None	0.6%	38.3%
Beginner	8.2%	37.9%
Intermediate	36.7%	16.7%
Advanced	54.5%	7.1%
TOTAL	100.0%	100.0%

Source: PSRS as of March 31, 2007.

Specialized recruitment programs

- 5.23 The PSC offers efficient, targeted recruitment strategies to match candidates with career opportunities in the federal public service. It administers five specific specialized recruitment programs that are aimed at both students and recent post-secondary graduates. In 2006-2007, the use of specialized recruitment programs continued to increase, as organizations and functional communities strove to attract and hire a diverse, representative and competent public service workforce.
- 5.24 The ongoing challenge for the public service is to encourage departmental and agency managers to make better use of these specialized recruitment programs to address their short and longer term renewal needs.

The ongoing challenge for the public service is to encourage departmental and agency managers to make better use of these specialized recruitment programs to address their short and longer term renewal needs.

Recruitment of post-secondary graduates

- 5.25 The PSC utilizes two distinct programs for the recruitment of post-secondary graduates, for hiring into term or permanent positions: the Post-Secondary Recruitment (PSR) Program and the Recruitment of Policy Leaders (RPL) Program.
- 5.26 **Post-Secondary Recruitment Program** – PSR provides a coordinated and consistent approach to public service recruitment. Introduced in 1973, the program is national in scope and therefore adaptable to the national area

of selection policy. While the program has traditionally targeted university graduates, the selection area was broadened in 2006, specifically for career choices in the Canada Border Services Agency, to include graduates of community colleges and CEGEPs.

- 5.27 The program has two components: a general inventory and a targeted system through which organizations can advertise specific job opportunities or career choices. This approach retains the organization's visibility with applicants, while maintaining the benefits of participating in a collective campaign. Appointments are made from the PSR on an ongoing basis.
- 5.28 In 2006-2007, the PSC held two PSR campaigns. One took place in the fall of 2006, and the other in the winter of 2007. Combined, the two campaigns advertised a total of 22 career choices at 15 organizations.
- 5.29 In total, 16 785 individuals submitted 31 686 applications to the PSR program. The following charts present a demographic profile of PSR applicants.

Table 17 – Educational profile (highest degree) of PSR applicants

Bachelor's degree	Master's degree	Doctorate	College diploma	Other	Total (16 785 applicants)
52.5%	37.3%	4.2%	3.5%	2.5%	100.0%

Source: PSRS as of March 31, 2007.

Table 18 – Employment equity designated group representation of PSR applicants

Visible minorities	Aboriginal peoples	Persons with disabilities	Women
37.8%	1.7%	2.5%	53.5%

Source: PSRS as of March 31, 2007.

Table 19 – Number and distribution of PSR applicants
by home province or territory

Home province/territory	No.	%
Alberta	561	3.3%
British Columbia	1 374	8.2%
Manitoba	358	2.1%
New Brunswick	238	1.4%
Newfoundland and Labrador	184	1.1%
Northwest Territories	8	0.1%
Nova Scotia	500	3.0%
Nunavut	2	0.0%
Ontario	7 309	43.5%
Prince Edward Island	82	0.5%
Quebec	5 711	34.0%
Saskatchewan	202	1.2%
Yukon	10	0.1%
Outside Canada	246	1.5%
TOTAL	16 785	100.0%

Source: PSRS as of March 31, 2007.

Table 20 – Number and representation by first official
language reported by PSR applicants

First official language	No.	%
English	10 912	65.0%
French	5 873	35.0%
TOTAL	16 785	100.0%

Source: PSRS as of March 31, 2007.

5.30 In view of the high number of applicants, the PSC utilizes tests and other methods to ensure that only applicants who meet the requirements of the position are referred to departments and agencies. Of the 22 career choices in 2006-2007, 13 used tests to determine which applicants would be referred to the department or agency for further evaluation and assessment. In 2006-2007, testing was conducted in 80 Canadian embassies and consulates internationally and in 50 Canadian centres domestically.

5.31 The PSC's ongoing efforts to encourage organizations to use PSR to attract post-secondary graduates is reflected in the number of career choices in 2006-2007. In 2007-2008, the PSC will continue to expand the scope of the program by examining various options to enhance the participation of federal government departments and agencies. Unique recruitment approaches will continue to be developed, such as the Student Ambassador Program, through which students work in collaboration with educational organizations to promote public service employment to post-secondary graduates.

*In 2006-2007, 453 individuals
were appointed through
the PSR program ...*

5.32 In 2006-2007, 453 individuals were appointed through the PSR program (includes appointments from the Management Trainee Program, the Accelerated Economist Training Program, and the Financial Officer Recruitment and Development and Internal Auditor Recruitment and Development Programs), of whom 384 were hired for indeterminate positions.

5.33 Based on reports from departments and agencies to the PSC in June 2007, these 384 new employees represented almost 20% of post-secondary recruitment. In addition to the PSC's PSR and RPL recruitment programs, departments also used student bridging and departmental and agency-specific recruitment programs and processes to hire post-secondary graduates.

5.34 **Recruitment of Policy Leaders Program** – The Recruitment of Policy Leaders Program enhances the capacity for policy analysis and development in the federal public service. It addresses major issues facing Canada, such as national security, health, social development and environmental concerns. The Program is led by the PSC in partnership with a group of graduates from the Program in addition to policy leaders from various organizations. It targets and recruits Canadian graduate students from leading universities within Canada and abroad who have achieved academic excellence, acquired policy-relevant experience, and demonstrated leadership skills through their work, voluntary activities, or academics. These individuals have the background and skills needed to take on Canadian public policy challenges and make significant contributions to the public service.

- 5.35 Because of the high calibre of recruits it has attracted to date, this Program has generated significant interest from organizations. The initial two recruitment campaigns were staged in the winter and fall of 2005. The winter campaign generated 903 applications and the fall campaign 1 181 applications. In total, the two first campaigns qualified 95 candidates (winter 43; fall 52). In the fall of 2006, a third RPL recruitment campaign attracted 1 005 Canadian citizens, and generated 51 qualified candidates. As a result of these three campaigns, 70 candidates were hired to indeterminate positions in middle to senior level positions, as of July 17, 2007. The top four federal departments and agencies that hired RPL candidates were Foreign Affairs and International Trade Canada, Human Resources and Social Development, Canadian Heritage and the Canadian International Development Agency.
- 5.36 **Functional communities** – The PSC works to facilitate hiring for the functional communities. Functional communities are made up of federal public sector employees who share common work functions, purpose and interests, such as HR specialists or computer technicians. The PSC helps design, develop, implement and deliver services related to federal public service recruitment from a collective perspective. The PSC supports the communities by using the Post-Secondary Recruitment Program and the Public Service Resourcing System.
- 5.37 In 2006-2007, the PSC developed four functional community recruitment pools: one for the Scientific and Technical community and three for the Human Resources advisors community. Overall, more than 30 departments and agencies have made use of them. The five recruitment initiatives associated with the creation of these four pools of candidates generated about 14 000 applications.
- 5.38 **Scientific and Technical recruitment pool** – In the fall of 2006, the PSC launched an initiative aimed at creating a Scientific and Technical (S&T) inventory of non-tested candidates on behalf of the S&T community. The S&T community comprises members employed by 13 different federal organizations. The table below provides a summary of the results associated with this initiative for the period between January and March 2007.

Table 21 – Scientific and Technical Community Recruitment Initiative Results

Initiative (S&T)	Apps received	Representation of employment equity group members			Requests to staff from four departments	Positions to staff	Number appointed
		VM	PWD	Ab			
fall 2006	2 192	33.0%	2.0%	1.0%	7	30	in progress

Source: PSRS and PSC Recruitment files.

Legend: VM: Visible minorities PWD: Persons with disabilities Ab: Aboriginal peoples

- 5.39 **Human Resources advisors recruitment pools** – The Canada Public Service Agency and the Human Resources Council joined with the PSC in January 2006 in launching a public-service wide external recruitment process. Twenty-four departments and agencies took part in this campaign to renew the HR community through recruitment of advisors at the entry level. Departments and agencies recruited 111 HR advisors through this campaign. Central agencies managing the campaign took advantage of the flexibilities introduced in the PSEA, such as using asset criteria to manage volumes and organizational fit when meeting with fully assessed candidates. A fully assessed pool was created where the assessment was conducted on behalf of a community of practice as opposed to individual departments and agencies. As a result, 104 appointments were made within 18 weeks of the date of posting the recruitment process.
- 5.40 Following the success of the first recruitment campaign, a second initiative was launched in the fall of 2006. Seventeen departments took part in this initiative up to the career fair stage. This second campaign qualified 163 HR advisors at the entry level. Appointments will take place in 2007-2008 following the matching process. The following table provides a summary of the results of the two campaigns.

Table 22 – Human Resources Entry Level Recruitment Initiative Results

Initiative (PE-1/2)	Apps received	Representation of employment equity group members			Number referred	Number qualified	Number appointed
		VM	PWD	Ab			
winter 2006	2 718	23.0%	3.0%	2.3%	350	159	111
fall 2006	1 886	32.0%	3.9%	1.9%	353	163	in progress

Source: PSRS and PSC Recruitment files.

Legend: VM: Visible minorities PWD: Persons with disabilities Ab: Aboriginal peoples

- 5.41 A third campaign was launched in the summer of 2006 to address continued shortages of qualified HR professionals at the mid-career level. Thirty-four departments and agencies took part in this campaign. A partially assessed (screened on experience and education) pool of candidates was created as a result of that campaign. The following table provides a summary of the results.

Table 23 – Human Resources Professional Mid-career Level Recruitment Initiative Results

Initiative (AS-1)	Apps received	Representation of employment equity group members			No. in Pool	144 requests to staff				Number appointed
		VM	PWD	Ab		PE-3	PE-4	Either	Total to staff	
summer 2006	1 500	22.0%	6.0%	4.0%	614	137	113	13	263	7

Source: PSRS and PSC Recruitment files.

Legend: VM: Visible minorities PWD: Persons with disabilities Ab: Aboriginal peoples

- 5.42 The HR functional community subsequently opted to fully assess candidates in the staffing, labour relations and classification disciplines. As a result, a pool of 30 fully assessed candidates was created. The PSC will continue to market these candidates in 2007-2008.
- 5.43 In the winter of 2007, a national campaign was initiated to entry-level staff compensation advisor positions. Twenty-eight departments and agencies participated in this campaign. Again, appointments from this campaign will be made in 2007-2008. The following table provides preliminary results of this recruitment process as of May 2007.

Table 24 – Compensation Advisor Recruitment Initiative Results

Initiative (AS-1)	Apps received	Representation of employment equity group members			Screened in	Qualified
		VM	PWD	Ab		
winter 2007	5 770	17.0%	3.0%	2.0%	650	131

Source: PSRS and PSC Recruitment files.

Legend: VM: Visible minorities PWD: Persons with disabilities Ab: Aboriginal peoples

- 5.44 The PSC will continue to promote and monitor staffing approaches such as collective staffing processes, and seek ways to enhance the efficiencies while ensuring tailored approaches still uphold the staffing system values.

Recruitment of students for temporary employment

- 5.45 The PSC uses three programs to recruit students for temporary employment on a full-time or part-time basis during their academic year: the Federal Student Work Experience Program (FSWEP), the Research Affiliate Program (RAP) and the Co-operative Education and Internship Program (CO-OP).
- 5.46 Each of these programs acts as a means for students to attain work experience that may encourage them to consider a public service career.
- 5.47 In accordance with organizational criteria or policies, deputy heads may bridge students into public service employment by allowing them to apply to advertised internal processes or through non-advertised external processes. In such cases, students must have been recruited in accordance with the Treasury Board's Student Employment Policy.
- 5.48 Bridging mechanisms facilitate the hiring of CO-OP, Internship, FSWEP, and RAP students into term or indeterminate positions in the federal public service after the completion of their studies. Based on information provided by 59 organizations on their recruitment activities during 2006-2007, departments and agencies reported hiring 591 graduates of post-secondary programs on an indeterminate basis through bridging mechanisms.¹⁵

¹⁵ In the spring of 2007, departments and agencies were asked to provide input to the PSC in support of the Public Service Renewal Action Plan.

- 5.49 **Federal Student Work Experience Program** – FSWEF is the primary vehicle through which federal departments and agencies recruit students for student jobs each year. Candidates must be secondary or post-secondary students with full-time status in an accredited institution, returning to full-time studies for the next academic term, and at least the minimum age to work in the province or territory where the job exists.
- 5.50 In 2006-2007, FSWEF attracted 71 402 applications of which 56 162 were referred to government organizations, for a total of 9 574 appointments. The top five departments included: Human Resources and Social Development Canada, the Canada Border Services Agency, Public Works and Government Services Canada, Service Canada, and Agriculture and Agri-Food Canada.

Table 25 – Federal Student Work Experience Program activities

	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Applications received	76 094	76 000	71 402
Appointments	6 556	8 581	9 574

Source: FSWEF mainframe and PSC Appointment files.

- 5.51 **Research Affiliate Program** – RAP recruits post-secondary students who require experience in applied research in order to graduate. RAP started out as part of FSWEF and is now a unique program that helps science and technology graduates complete their required course of study with research project opportunities.
- 5.52 Under this Program, students are matched with ongoing research projects in federal government facilities. Federal departments and agencies can post specific research positions on the RAP Web site year-round. To be considered, the applicants must satisfy the definition of a student, as defined in the Treasury Board's of Canada Student Employment Policy.

Table 26 – Research Affiliate Program activity during 2006-2007

Applications	Referrals	Appointments	Re-appointments
175	76	36	95

Source: PSC files and information provided by departments and agencies.

- 5.53 **Co-operative Education and Internship Program** – The PSC manages the public service's post-secondary CO-OP Program. One of the PSC's roles is confirming that the CO-OP and internship programs offered by post-secondary educational institutions meet the eligibility criteria, thus enabling full-time students to secure work placements with the federal public service. The PSC does not conduct recruitment and referrals for CO-OP. The recruitment process has been delegated mostly to departments and agencies, and is coordinated by the educational institutions that have CO-OP programs. In 2006-2007, 3 465 appointments were made under this Program.
- 5.54 This Program has become popular with public service managers, particularly as more educational institutions apply for PSC recognition and approval of their programs. Moreover, under the *Public Service Modernization Act* of 2003, departments and agencies have the flexibility to retain more students for co-op terms and work placements. This flexibility also allows the managers to eventually place the co-op students in permanent positions.

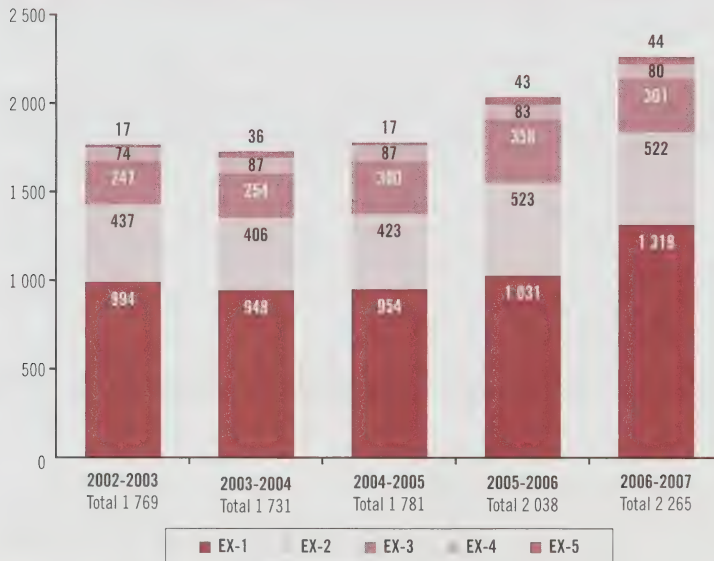
Noteworthy practice

The **Fisheries and Oceans Canada** (DFO) CO-OP Pilot Project illustrates the benefits that can be derived from the use of the CO-OP Program. In response to a need for audit and evaluation recruits by DFO, the University of Ottawa worked with DFO to develop a pilot program that was subsequently approved by the PSC under the Co-operative Education and Internship Program. Through the DFO program, third-year university students are developed to meet departmental requirements for internal auditors and evaluators and gain the practical experience they need to fulfill the requirements of their academic program. Students are provided with the opportunity to acquire skills and competencies as they progress through the Program and the opportunity to secure full-time employment with the department upon graduation. The partner organizations view this approach as a best practice in the rejuvenation of the federal public service and a milestone for the CO-OP program.

Executive resourcing

- 5.55 In 2006-2007, there were a total of 2 265 appointments (including new appointments, promotions, and acting appointments) in the Executive cadre. This number represented a 11.1% increase over 2005-2006. The number of EX-1 appointments was 27.8% higher and the EX-3 appointments decreased by 15.9%, while the remaining EX levels remained relatively unchanged.
- 5.56 In 2006-2007 the EX cadre increased to 4 121 – an increase of 5.4% from 2005-2006. There was a 7.3% increase in EX-1 level positions, from 1 999 to 2 144 and an 8.3% increase in EX-2 level positions from 920 to 996.

Figure 15 – EX staffing activities by fiscal year and level



Source: PSC Appointment files.

Table 27 – Population of EX group by level and fiscal year

	March 2003	March 2004	March 2005	March 2006	March 2007
EX-1	1 901	1 972	1 977	1 999	2 144
EX-2	939	947	892	920	996
EX-3	655	674	682	733	728
EX-4	184	173	177	177	172
EX-5	77	77	71	81	81
TOTAL	3 756	3 843	3 799	3 910	4 121

Source: PSC Population files.

5.57 Promotions increased in the Executive Group by 26.4% from 677 in 2005-2006 to 856 in 2006-2007.

- The increase at the EX-1 level was 69.1%, from 278 to 470, and at the EX-2 level it was 8.1%, from 210 to 227.
- A decrease occurred at the EX-3 level of 22.1% from 131 promotions to 102 in 2006-2007.
- For the EX-4 and EX-5 levels, the number of promotions increased by 2.9% and decreased by 8.3% respectively.

5.58 The number of acting appointments for the EX cadre increased by 1.7%, from 754 in 2005-2006 to 767 in 2006-2007.

Table 28 – Promotions and acting appointments to and within the EX group by fiscal year

Activity	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Change (over last year)
TOTAL EX appointments	1 769	1 731	1 781	2 038	2 265	11.1%
■ Promotions	713	600	466	677	856	26.4%
■ Acting appointments	530	572	673	754*	767	1.7%

Source: PSC Appointment files.

* Erratum: The 2005-2006 Annual Report incorrectly noted 752 acting appointments for 2005-2006.

Bilingual imperative staffing of executives

- 5.59 In 2006-2007, departments and agencies continued to increase the number of executive positions staffed on a bilingual imperative basis. "Bilingual imperative" means that candidates must meet the language requirements of the position when they accept the offer. The obligation was introduced in a 2004 directive from the Treasury Board that directed that imperative staffing be used except under exceptional cases or when otherwise stated in the directive.
- 5.60 The Treasury Board directive does not apply to positions that are open to the public, which may be staffed on an imperative or non-imperative basis. In the case of a non-imperative appointment to a position with a bilingual requirement, the employee must agree to become bilingual through language training provided by the Employer.

Table 29 – Number and percentage of bilingual imperative appointments in the EX group, by level and fiscal year

	2002-2003		2003-2004		2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
EX-1	493	49.6	517	54.5	559	58.6	674	65.4	865	65.6
EX-2	221	50.6	211	52.0	273	64.5	338	64.6	363	69.5
EX-3	153	61.9	158	62.2	198	66.0	284	79.3	240	79.5
EX-4	54	73.0	63	72.4	59	67.8	60	72.3	68	85.0
EX-5	15	88.2	27	75.0	14	82.4	35	81.4	38	86.3
Sub-total bilingual imperative appts	936	52.3	976	56.3	1 103	61.9	1 391	68.2	1 574	69.5
Total EX appts	1 769		1 731		1 781		2 038		2 265	

Source: PSC Appointment files.

- 5.61 In 2006-2007, the percentage of bilingual imperative appointments in the EX Group continued to increase from 68.2% in 2005-2006 to 69.5% in 2006-2007.

EX resourcing services

- 5.62 With the implementation of the *Public Service Employment Act* (PSEA) in December 2005, the PSC delegated its appointment authorities for executive positions (EX-1 through EX-5 levels).¹⁶ As a result, the PSC's executive resourcing services became optional. Since then, some deputy heads have opted to use their internal HR services for these processes, while many departments and agencies continue to turn to the PSC for EX-1 to EX-3 resourcing services. The Canada Public Service Agency supports selection and recruitment for the EX-4 and EX-5 levels.
- 5.63 The PSC's Executive Resourcing Directorate continues to offer organizations a range of services for executive resourcing at the EX-1 through EX-3 levels, including internal staffing services for the selection of executives as well as targeted recruitment or collective staffing strategies for employment equity designated groups or for functional communities such as information technology and finance.
- 5.64 In 2006-2007, the Executive Resourcing Directorate provided recruitment, assessment and selection services for 603 executive staffing processes at the EX-1 to EX-3 level.
- 5.65 The number of applications received by the PSC for executive-level processes, for both external and internal advertisements, increased by 20.2% over 2005-2006. Over the past five years, application volumes have increased by 68.2%.

Table 30 – Applications to EX-1 to EX-3 selection processes, by fiscal year

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Applications	7 677	8 691	9 820	10 746	11 435

Source: PSC Executive Resourcing Integrated Staffing System and case log.

¹⁶ Under the former PSEA, the PSC had delegated authority to deputies for certain types of EX resourcing activities, such as actings, lateral appointments, and deployments. In 2001 the PSC initiated the Strategic Executive Staffing approach whereby deputies were delegated the authority to make certain EX appointments in accordance with pre-approved plans.

Assessment

- 5.66 The PSC offers a broad range of assessment products and services to federal government departments and agencies, matching Canadians with the right skills and abilities to the right positions in the federal public service. These products and services are offered primarily through the PSC's Personnel Psychology Centre, a centre of expertise in assessment for selection and development purposes. The PSC provides tests to evaluate individuals for public service positions. In 2006-2007, the PSC modernized its assessment tools and introduced new ones, and responded to a heavy demand for its products and services.

The use of standardized PSC tests allowed departments and agencies to ensure that their assessment processes were fair, transparent and meritorious.

Assessment volumes

- 5.67 In 2006-2007, overall testing volumes increased significantly from the previous year. These increases occurred in most testing categories, including managerial/leadership assessments, occupational tests, and second language evaluations. In particular, departments and agencies expressed considerable interest in testing tools that could efficiently screen large volumes of applicants. The highest volume tests included those measuring judgment, ability to communicate in writing, cognitive ability, second language proficiency and leadership ability.
- 5.68 The use of standardized PSC tests allowed departments and agencies to ensure that their assessment processes were fair, transparent and meritorious. Organizations also took a keen interest in instruments measuring the new Key Leadership Competencies, the public service-wide leadership profile jointly released in 2005 by the PSC and the Canada Public Service Agency. Despite substantial increases in volumes, client satisfaction data suggest that departments and agencies continue to appreciate the professionalism of the PSC's services.

Table 31 – Assessment volumes

Assessment volumes	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Change (over last year)
All tests combined	153 060	129 042	112 318	162 200	180 591	11.3%
EX assessment volumes (SELEX)	555	412	309	485	544	12.2%
EX assessment volumes (reference checks)	1 286	1 761	2 103	2 246	1 892	-15.8%

Source: Personnel Psychology Centre.

- 5.69 Many factors contributed to the increases in testing volumes, including the expanded use of national area of selection, higher post-secondary recruitment campaign volumes, and more collective staffing actions. The increases in test volumes were accompanied by greater demands for related assessment services.
- 5.70 Similarly, demands for coaching services for executives and aspiring executives increased. The number of public servants accessing executive counselling services rose by 47% to 873, as compared to 595 in 2005-2006.
- 5.71 Through its Executive Counselling Services, the PSC provides public service executives with a range of coaching services designed to develop leadership and management capacity. By providing targeted and personal interventions, the PSC supports effective executive performance, productive organizations and healthy management practices. It also addresses career management for the benefit of both individual clients and the public service.
- 5.72 Increased demands also occurred for SELEX, the PSC's assessment for entry to the executive level. Due to a shift in funding in the last third of the fiscal year, departments and agencies were for the first time charged for this service. The steady volumes for SELEX may in part be due to the introduction of a qualification standard for executives, which requires the assessment of the same abilities measured by this assessment tool. This important assessment instrument contributes to the evaluation of leadership abilities and the identification of competent candidates for executive positions.

- The rise in SELEX volumes is contrasted with the decrease in executive reference check volumes. The transition during the year of this service to cost recovery may account for the decreases observed.

Second language evaluation

- 5.73 The PSC is responsible for the evaluation of second official language proficiency. It fulfills this mandate through the development, monitoring and administration of second language reading, writing and oral interaction tests. Second language evaluations are an essential component of staffing bilingual positions. In 2006-2007, the PSC continued to experience a rise in second language evaluation volumes at the Personnel Psychology Centre. The PSC conducted more reading, writing and oral interaction tests than the previous year.

The PSC conducted more reading, writing and oral interaction tests than the previous year.

Table 32 – Number of second language tests administered, by test and year, showing percentage change over last year

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Change (over last year)
Reading	21 572	20 351	20 610	26 319	27 244	3.5%
Writing	24 069	22 679	23 347	28 950	29 887	3.2%
Oral Interaction	21 127	19 739	20 291	22 963	24 327	5.9%

Source: Personnel Psychology Centre.

- 5.74 The PSC is also taking steps to address increased volumes and wait times for oral interaction testing. It has introduced several measures to increase the efficiency of administering the tests. These measures include: the introduction of electronic scheduling, increased resources for oral interaction testing, and more regular communication with departments and agencies. In addition, the PSC is implementing a prioritization strategy, or triage approach, for all incoming service requests, in order to give priority to imperative staffing service requests. This triage of service requests has improved the PSC's ability to address urgent operational requests related to imperative staffing. In the National Capital Region, where oral interaction testing volumes are highest, the new measures reduced waiting times for

oral interaction testing in French from 14 to approximately four weeks. While progress was made in reducing delays in French oral interaction testing, issues related to delays in English oral interaction testing emerged in the last quarter of 2006-2007, due to increased demand. To respond to this demand, the PSC launched a national recruitment and certification campaign for English assessors in January 2007. In addition, a more comprehensive strategy for addressing delays is being developed for implementation in 2007-2008.

- 5.75 The Centre continues to track closely the pass rates in the Oral Interaction Test, which can be found in table 33. Some noteworthy changes occurred with respect to the pass rates in 2006-2007. Most notable is the sharp increase in the pass rates for tests taken in French. For example, level C pass rates for French oral interaction are at their highest levels in five years. Factors behind changes in pass rates can be difficult to determine. The PSC has worked hard to introduce new administration features over recent years to reduce the test-taking anxiety associated with oral interaction testing. However, other factors such as population characteristics or policy decisions can influence the rates. While pass rates for French oral interaction are on the rise, the pass rates for level C English oral interaction testing dipped significantly during the past year. This dip may be associated with the high volume of candidates being tested in English in 2006-2007. Service requests in this area rose 20% to 16 735 during the fiscal year.

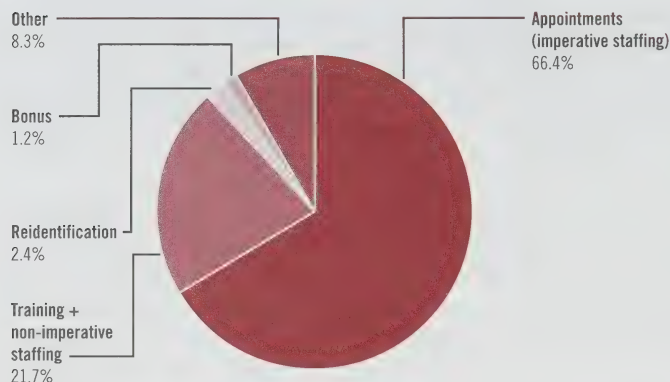
Table 33 – Pass rates on the Oral Interaction Test, by level and year

Level	2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	French	English	French	English	French	English
All levels (A, B, C combined)*	47.0%	84.9%	50.3%	83.1%	61.9%	81.8%
Level B only	57.1%	90.2%	63.7%	88.7%	72.2%	89.5%
Level C only	35.6%	75.3%	35.4%	72.1%	48.5%	66.5%
Executives Level C only	33.2%	63.0%	32.0%	68.2%	49.2%	77.8%

* Pass rates reflect the number of successful tests at a given level divided by the total number of tests for which that level is required, expressed as a percentage. Levels A, B and C correspond to basic, intermediate and advanced levels of second language proficiency.

Source: Personnel Psychology Centre.

Figure 16 – Use of Oral Interaction Test in 2006-2007



Source: Personnel Psychology Centre.

- 5.76 In 2006-2007, the PSC continued to make progress in modernizing all aspects of second language evaluation in the public service in order to ensure that these tests continue to reflect best practices in the area. The PSC has worked to renew its evaluation instruments, and was scheduled to complete the development of a new second language writing proficiency test in April of 2007. The new test will be implemented in 2007.
- 5.77 The PSC is also nearing the completion of a new Oral Interaction Test. The development work will be completed in 2007-2008, and the test will be implemented in 2008. The new test will reflect the current second language standards of the Canada Public Service Agency. It will also be based conceptually on the Common European Framework of Reference, a widely recognized conceptual framework developed by the Council of Europe. The new Oral Interaction Test will include features designed to increase transparency and improve the structure of the test. It will focus on speaking, interaction and listening.
- 5.78 In 2006-2007, the PSC conducted a successful pilot called the “Tripartite Review Board”. This initiative was designed to address the factors underlying failure by students to reach the target level C (advanced) in oral interaction in their second official language despite language training. The Tripartite Review Board comprises representatives from the PSC, the Canada School of Public Service and the candidate’s department. It examines the range of potential training, testing and personal issues affecting the individual’s performance. The Board made case- by-case recommendations on how to proceed in the training and testing of the individual. In a

significant number of cases, individuals went on to achieve their target levels. In other cases, more focussed training took place following the recommendations. Widely viewed as a success by all stakeholders, the pilot will be expanded for 2007-2008.

Assessment initiatives

- 5.79 In 2006-2007, the PSC continued the gradual implementation of e-testing, and expanded the number of regional e-testing centres. Functional e-testing facilities are now available in Vancouver, Ottawa and Montreal, and additional centres are under construction. E-testing can support recruitment and staffing processes in significant ways. For example, timely and cost-effective assessments are critical when assessing large volumes of candidates in locations across the country.
- 5.80 In 2006-2007, the demand for testing accommodations for persons with disabilities also continued to increase. In the past five years, this service has become a significant part of the role of the Personnel Psychology Centre. In 2006-2007, these consultations totalled 1 952, an increase of 45% over 2005-2006. The PSC has also begun to experience demands for modifications to assessments to accommodate varied cultural backgrounds. Increases occurred in the variety, number and complexity of these demands, which come from managers, human resource officers, and candidates. The PSC's efforts to make accommodations in its testing services help ensure the removal of barriers for designated group members and contribute to the overall fairness of the staffing process and the representativeness of the public service.
- 5.81 In 2006-2007, the PSC developed tailor-made assessment solutions to meet the staffing needs of several departments and agencies. These solutions ensure the best fit possible between successful candidates and the position requirements they must fulfill. For example, the PSC worked closely with the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission to develop a "case study" assessment method for use in the staffing of analyst positions in telecommunications and broadcasting. This new assessment method was designed to allow the organization to more closely target some of the key skills required of these analyst positions, such as analytical thinking and written communication.

E-testing can support recruitment and staffing processes in significant ways. For example, timely and cost-effective assessments are critical when assessing large volumes of candidates in locations across the country.

- 5.82 The PSC also developed and administered a national process to assess personal suitability in senior level positions at Public Works and Government Services Canada. The PSC developed simulations and reference checks to assess a range of applicant qualifications, including dependability, judgment, interpersonal relations, integrity and ethics. The Department used this assessment process to staff positions in Vancouver, Toronto, and Montreal. This project started as a regional initiative in British Columbia and the Yukon. Based on its success, Public Works and Government Services Canada decided to replicate it in other regions. The project exemplifies the PSC's efforts to provide departments and agencies with unique assessment solutions that allow them to match the right candidates with the right jobs.
- 5.83 In 2006-2007, the PSC created IPEX (Identification of Paths to Executive Development). The Centre undertook this project in response to demands for assessment products and services to assess leadership potential. The program consists of a comprehensive assessment process, including a diagnostic of the individual's readiness for the executive level. It gives candidates a rich portrait of their strengths and developmental needs. Several departments and agencies utilized the program, such as the Department of Indian and Northern Affairs, which used it to assess approximately 40 managers. Tools such as IPEX can play an important role in helping departments and agencies plan for the future, by identifying and facilitating the development of executive leadership potential within their organization.
- 5.84 Finally, in 2006-2007, the PSC supported several corporate selection and development programs by conducting nation-wide assessments. The assessments provided invaluable information on the competence of hundreds of candidates for programs such as the Management Trainee Program, the Career Assignment Program, and the PE (Human Resources) Recruitment Initiative. The PSC's structured, standardized assessment approach led to the establishment of pools of qualified individuals for targeted groups that play an important role in public service modernization.

The PSC's structured, standardized assessment approach led to the establishment of pools of qualified individuals for targeted groups that play an important role in public service modernization.

Appendices



Appendix 1 – Exclusion Approval Order and Regulations

Office of the Governor General's Secretary Exclusion Approval Order (SI/2006-89)

The Office of the Governor General's Secretary Exclusion Approval Order excludes 11 positions, and persons occupying those positions, from the application of the provisions of the *Public Service Employment Act* (PSEA), with the exception of sections 17 to 19 (Commission audits), section 54 (oath or affirmation), sections 68 and 69 (investigations concerning political influence or fraud), and sections 111 to 122 (political activities).

Office of the Governor General's Secretary Regulations (SOR/2006-114)

The Office of the Governor General's Secretary Regulations (SOR/2006 114) prescribe the manner in which to deal with positions and persons excluded within the Office of the Governor General's Secretary. In particular, the Regulations provide that the Governor General has the appointment authority to fill excluded positions, that the Governor General may terminate the employment of these excluded persons with at least one day's notice, and that the employment of these excluded persons ceases thirty days after the day on which the Governor General ceases to hold office.

Appendix 2 – Personal exclusions

From April 1, 2006 to March 31, 2007, in addition to any general exclusions, 19 persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* (PSEA) when appointed to public service positions for a period specified in the exclusion approval orders, or to hold office “during pleasure”, that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.

In 2006, the *Federal Accountability Act* amended the PSEA to give the Governor in Council the authority to appoint persons to the positions of:

- deputy minister, associate deputy minister, or other equivalent ranks;
- deputy head, associate deputy head or other equivalent ranks; and
- special advisor to a minister.

As a result of these amendments, the Governor in Council is no longer required to seek EAOs from the PSC for these positions.

Order in Council number	Tenure	Name	Title
P.C. 2006-133 2006.03.21	during pleasure, effective May 1, 2006	Louis Lévesque	Deputy Minister (Intergovernmental Affairs), Privy Council Office
P.C. 2006-204 2006.04.06	during pleasure, effective April 6, 2006	John C. Major, Q.C.	Independent Counsellor to the Prime Minister
P.C. 2006-213 2006.04.13	during pleasure, effective April 13, 2006	Margaret Bloodworth	Associate Secretary to the Cabinet
P.C. 2006-215 2006.04.13	during pleasure, effective April 13, 2006	William J. S. Elliott, Q.C.	Associate Deputy Minister of Public Safety and Emergency Preparedness, to be styled Associate Deputy Minister of Public Safety
P.C. 2006-217 2006.04.13	during pleasure, effective April 13, 2006	Robert Fonberg	Senior Associate Secretary of the Treasury Board
P.C. 2006-224 2006.04.21	during pleasure, effective April 21, 2006	Peter Harrison	Executive Director of the Public Appointments Commission Secretariat
P.C. 2006-298 2006.05.04	during pleasure, effective May 23, 2006	Samy Watson	Special Advisor to the Privy Council Office

Appendix 2 – Personal exclusions

(continued)

Order in Council number	Tenure	Name	Title
P.C. 2006-302 2006.05.04	during pleasure, effective May 23, 2006	Margaret Biggs	Deputy Secretary to the Cabinet (Plans and Consultations), Privy Council Office
P.C. 2006-355 2006.05.08	during pleasure, effective May 8, 2006	Arthur J. Carthy	National Science Advisor to the Minister of Industry
P.C. 2006-429 2006.05.26	during pleasure, effective May 29, 2006	Suzanne Tining	Executive Director and Deputy Head of the Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada
P.C. 2006-540 2006.06.16	during pleasure, effective June 16, 2006	Carole Swan	Senior Associate Deputy Minister of Industry
P.C. 2006-753 2006.08.11	during pleasure, effective September 5, 2006	Paul Leblanc	Executive Vice-President of the Atlantic Canada Opportunities Agency
P.C. 2006-755 2006.08.11	during pleasure, effective September 5, 2006	John Knubley	Associate Deputy Minister of Natural Resources
P.C. 2006-757 2006.08.11	during pleasure, effective September 5, 2006	Daphne Meredith	Associate Deputy Minister of Public Works and Government Services
P.C. 2006-759 2006.08.11	during pleasure, effective September 5, 2006	Ian Shugart	Associate Deputy Minister of the Environment
P.C. 2006-761 2006.08.11	during pleasure, effective September 5, 2006	George Da Pont	Commissioner of the Canadian Coast Guard
P.C. 2006-763 2006.08.11	during pleasure, effective September 5, 2006	Louis Ranger	Deputy Head of the Office of Infrastructure of Canada
P.C. 2006-765 2006.08.11	during pleasure, effective September 5, 2006	Susan Cartwright	Associate Deputy Minister of Health
P.C. 2006-1069 2006.10.03	during pleasure, effective October 10, 2006	Yvan Roy	Deputy Secretary to the Cabinet (Legislation and House Planning and Machinery of Government) and Counsel, Privy Council Office

Appendix 3 – Permanent and temporary workforce

	Indeterminate (Permanent)	Specified term	Casual	Agency or contract
Authority	PSEA s. 29 The Commission has delegated this authority to deputy heads through to Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI)	PSEA s. 29 and s. 58 The Commission has delegated this authority to deputy heads through ADAI	PSEA s. 50 The Commission has delegated this authority to deputy heads through ADAI	Treasury Board – Contracting Policy
Hiring Process	Deputy heads have the delegated authority to use advertised or non-advertised appointment processes open to the public (external) or open to the public service (internal) National area of selection (NAOS) applies to all external processes to hire indeterminate executive or officer-level positions A person from outside the public service must take and subscribe an oath or solemn affirmation when appointed to the part of the public service to which the Commission has exclusive authority to make appointments	Deputy heads have the delegated authority to use advertised or non-advertised appointment processes open to the public (external) or open to the public service (internal) NAOS does not apply to external processes to hire terms of six (6) months or less A person from outside the public service must take and subscribe an oath or solemn affirmation when appointed to the part of the public service to which the Commission has exclusive authority to make appointments	Deputy heads have the delegated authority to hire casuals	Temporary help standing offers established by PWGSC or departmental standing offers
Merit	Appointments are made on the basis of merit and persons appointed must meet official language proficiency established for the position	Appointments are made on the basis of merit and persons appointed must meet official language proficiency established for the position	Merit does not apply	Merit does not apply

Appendix 3 – Permanent and temporary workforce *(continued)*

	Indeterminate (Permanent)	Specified term	Casual	Agency or contract
Period of Employment	Permanent employment	Deputy head may specify the period of employment and extend that period Pursuant to Treasury Board's – Term Employment Policy, term employees are converted to indeterminate employees following a cumulative three (3) years of service in the same organization	Duration may not exceed 90 working days in one calendar year in any one organization	As per provisions stipulated in the contract

Appendix 4 – Specific restrictions and conditions applied to organizations following the results of Public Service Commission’s oversight activities

	Canadian Space Agency	Commission for Public Complaints Against the RCMP
Term and conditions	December 31, 2005 – present	October 4, 2005 – present
The following conditions for advertised or non-advertised, from inside or outside the public service appointments		
PSC review and approval of strategy and approach for the use of student employment programs, casual employment processes	X	
PSC prior approval of choice of appointment process		
PSC prior approval of merit criteria	X	
PSC review of all proposed assessment tools	X	
PSC representative sits on all assessment boards as advisor (not a rating member)		
Once all essential qualifications assessed and other merit criteria applied, PSC reviews and approves results and proposed candidate(s) considered for appointment prior to notification		
PSC approval of proposed candidate(s) for appointment if different on second notification from first notification		
PSC copied on signed letters of offer		
Repeat steps above if any subsequent appointments are considered from same group of qualified persons		
PSC advised of complaints brought to Public Service Staffing Tribunal (PSST), and PSST decision		
PSC retains all authorities for EX resourcing processes — PSC carries out all transactions	X	
Appointment and appointment-related authorities cannot be sub-delegated to employees whose level is lower than that indicated		X Executive Director

Appendix 4 – Specific restrictions and conditions (continued) to organizations following the results of Public Service Commission's oversight activities

	Canadian Space Agency	Commission for Public Complaints Against the RCMP
Appointment and appointment-related authorities cannot be sub-delegated to employees whose level is lower than that indicated, with the exception of the authority to administer oaths and solemn affirmations which can be sub-delegated to any level	X Director General	
Officials are expected to cooperate with human resources monitoring activities conducted by the PSC in order to assess progress against concerns raised through PSC's oversight activities	quarterly	
The organization must report in the prescribed manner, on the accountability indicators defined in the Staffing Management Accountability Framework (SMAF), on any reporting requirements identified in the appointment policies, and on the internal audits and studies that the organization does or intends to do		quarterly
Respond to PSC audit report in a timely manner	X	
Seek expert advice and input when addressing issues raised in the PSC audit report, including: <ul style="list-style-type: none"> – the linkages between human resource planning and the choices of appointment process – the clarification of roles and responsibilities in staffing – the strengthening of the capacity of its human resources specialists – the training of managers 	X	

Appendix 5 – Specific sub-delegation arrangements – summary

Department	To whom	Authority	Time frame
Agriculture and Agri-Food Canada	Interchange Canada participants assigned to managerial position at the level of, or equivalent to the level of, Director or higher	Full range of sub-delegated appointment and appointment – related authorities for positions in all occupational groups (except the EX Group)	March 7, 2006 to May 30, 2008
Environment Canada	Interchange Canada participants assigned to managerial position at the level of, or equivalent to the level of, Director or higher	Full range of sub-delegated appointment and appointment – related authorities for positions in all occupational groups (except the EX Group)	March 7, 2006 to May 30, 2008
Health Canada	Interchange Canada participants at the Assistant Deputy Minister (ADM) level Interchange Canada participants who are assigned to other managerial positions not lower than the level of Director or equivalent	Full range of sub-delegated appointment and appointment – related authorities for non-EX positions PLUS positions at the EX 1, 2 and 3 levels: – acting appointments up to 4 months; – initial or extension of advertised acting appointments up to 8 months; – deployments and secondments; – term and casual employment of former executive level public servants; – indeterminate appointments following an advertised process Full range of sub-delegated appointment and appointment – related authorities with the exception of those pertaining to the EX Group	April 25, 2006 to May 30, 2008
Indian and Northern Affairs Canada	Interchange Canada participants who are assigned to managerial positions at the level of, or equivalent to the level of Director or higher	Full range of sub-delegated appointment and appointment – related authorities for positions in all occupational groups (except the EX Group)	June 7, 2006 to May 30, 2008

Appendix 5 – Specific sub-delegation arrangements – summary

(continued)

Department	To whom	Authority	Time frame
Industry Canada	<p>Interchange Canada participants who are assigned to managerial positions at the EX-minus-1 level or higher</p> <p>GIC appointees with a reporting relationship to the Deputy Head who are assigned to managerial responsibilities at the executive level and who are appointed as a result of a statutory authority</p> <p>The GIC appointee occupying the position of Senior Associate Deputy Minister</p>	<p>Full range of sub-delegated appointment and appointment – related authorities for non-EX positions</p> <p>Full range of sub-delegated appointment and appointment – related authorities for non-EX positions</p> <p>Full range of appointment and appointment-related authorities for all occupational groups, including EX positions</p>	September 29, 2006 to May 30, 2008
National Defence	Members of the Canadian Forces at a level determined by the Deputy Head	Full range of sub-delegated appointment and appointment – related authorities, at the discretion of the Deputy Head, for positions in all occupational groups (except the EX Group)	May 1, 2006 to May 30, 2008
Public Works and Government Services Canada	<p>Interchange Canada participants at the level of, or equivalent to the level of, Director General (level 1 and level 2 departmental delegated authority)</p> <p>Seconded executives at the level of, or equivalent to the level of, Director General (level 1 and level 2 departmental delegated authority)</p> <p>Interchange Canada participants at the level of, or equivalent to the level of, Director General and who report directly to the Deputy Head (level 1 departmental delegated authority)</p>	<p>Full range of sub-delegated appointment and appointment-related authorities for non-EX positions PLUS the authority for acting appointments of less than six months for EX-1 and EX-2 levels</p> <p>Authority for acting appointments of less than six months for EX-1 and EX-2 levels</p> <p>Authority for appointments as a result of an advertised process, to EX-1 and EX-2 levels</p>	February 6, 2007 to May 30, 2008
Royal Canadian Mounted Police	Regular and civilian members of the RCMP at a level determined by the Deputy Head	The appointment related authority to administer oaths or solemn affirmations, at the discretion of the Deputy Head, for positions in all occupational groups	Effective June 27, 2006

Appendix 6 – Statistical tables

The Annual Report includes a number of graphs and tables, the data for which have been derived from a variety of sources. More complete data are available electronically at www.psc-cfp.gc.ca.

Data source

The information on hiring and staffing activities is derived from data received from the incumbent file of the Canada Public Service Agency. This file is extracted from the Public Works and Government Services Canada pay system. The PSC's Appointments Information and Analysis Directorate has developed a series of algorithms that are used against these files to produce the PSC official record of hiring and staffing activities across the federal public service, based on pay transactions submitted by departments and agencies.

Hiring activities – Hiring activities refer to appointments to the public service, hiring of casuals as per the *Public Service Employment Act* (PSEA), section 50(1) and the recruitment of students under the *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations*.

Staffing activities – Staffing activities refer to appointments to the public service and staffing activity within the public service. An appointment to the public service includes the appointment of a person from the general public or the appointment of an employee of a government department or agency that is not subject to the PSEA. Staffing activity within the public service includes all appointments and/or deployments of employees within or between departments or agencies, which are subject to the *Public Service Employment Act*.

Overall hiring and staffing activities have increased by 11.3%, to 111 567 from 100 230 in 2005-2006.

Of note, Human Resources and Social Development Canada and Passport Canada accounted for 4 763 (4.3%) deployments which resulted from a reclassification of the front line employees from CR-5 to PM-1.

Population – The population graphics reflect the population of departments and organizations which fall under the jurisdiction of the PSC. The PSEA universe is defined in Schedules I, IV and V of the *Financial Administration Act* (FAA).

The organizations in Schedules I and IV are the departments and portions of the core federal public administration and are, with some exceptions, subject to the exclusive jurisdiction of the PSC for their appointments. With the exception of those specifically identified (the Canadian Dairy Commission and the Public Service Staffing Tribunal), these organizations form part of the “core” jurisdiction of the PSC.

The organizations found in Schedule V are separate agencies. Certain among these are subject to the exclusive jurisdiction of the PSC for their appointments and thus also form part of the core jurisdiction of the PSC.

Note: The Canada Border Services Agency (CBSA) appointments and population are reflected in several of the five year graphics in the Annual Report as of March 2006. This is done to reflect the addition of 9 102 CBSA employees to the PSC’s jurisdiction as of April 2005. This is required for looking for trend analysis of appointments and population.

Table 34 – Overall hiring and staffing activities

Number and percentage of hiring and staffing activities *to* and *within* the public service by type and tenure
 April 1, 2006 to March 31, 2007

Tenure	Hiring activity to the public service		Staffing activities <i>within</i> the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate staffing activities	7 720	11.7	18 276	27.8	25 848	39.3	13 931	21.2	65 775	100.0
Specified term staffing activities	9 979	68.5	879	6.0	2 588	17.8	1 124	7.7	14 570	100.0
Sub-total	17 699	22.0	19 155	23.8	28 436	35.4	15 055	18.7	80 345	100.0
Casual (as per PSEA s.s.50(1))	18 147	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	18 147	100.0
Student (under Employment Exclusion Approval Order)	13 075	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	13 075	100.0
TOTAL	48 921	43.8	19 155	17.2	28 436	25.5	15 055	13.5	111 567	100.0

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

Table 35 – Tenure and previous employment status

Number and percentage of hiring and staffing activities *to* and *within* the public service by tenure and previous employment status
April 1, 2006 to March 31, 2007

Previous employment status	Tenure after hiring and staffing activities								Total	
	Indeterminate		Specified term		Casual(*)		Student(*)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	52 335	79.6	179	1.2	0	0.0	0	0.0	52 514	47.1
Specified term	5 720	8.7	4 412	30.3	0	0.0	0	0.0	10 132	9.1
Casual	980	1.5	2 201	15.1	0	0.0	0	0.0	3 181	2.9
Other federal agencies	769	1.2	256	1.8	0	0.0	0	0.0	1 025	0.9
General public	5 783	8.8	7 354	50.5	18 147	100.0	13 075	100.0	44 359	39.8
Student	188	0.3	168	1.2	0	0.0	0	0.0	356	0.3
TOTAL	65 775	100.0	14 570	100.0	18 147	100.0	13 075	100.0	111 567	100.0

(*) Casuals and students do not have a previous employment status as these persons are reported under general public.

Table 36 – Staffing activity rates by occupational category and type of staffing activity*

Number and rate of staffing activities, by type and occupational category

April 1, 2006 to March 31, 2007

Occupational category	Appointments to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate
Executive Group	89	2.3	856	21.9	553	14.1	767	19.6	2 265	57.8
Scientific and Professional	2 468	9.8	2 966	11.8	3 223	12.8	1 691	6.7	10 348	41.2
Administrative and Foreign Service	5 365	7.0	10 587	13.8	16 164	21.0	9 595	12.5	41 711	54.2
Technical	1 461	8.6	1 499	8.8	1 231	7.2	947	5.6	5 138	30.2
Administrative Support	5 102	14.7	1 902	5.5	5 587	16.1	1 232	3.5	13 823	39.8
Operational	3 088	16.0	1 198	6.2	1 623	8.4	792	4.1	6 701	34.8
Not applicable (c)	126	12.6	147	14.7	55	5.5	31	3.1	359	35.9
TOTAL (d)	17 699	9.9	19 155	10.8	28 436	16.0	15 055	8.5	80 345	45.1

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

(c) Refers to staffing activities for which the standard occupational classifications do not apply (i.e., separate employers under the *Public Service Employment Act* (PSEA) use their own occupational groups).

(d) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentage of total (d) is calculated on the sum of all components, known and unknown.

* **Note:** Table 36 represents indeterminate and specified term staffing activities under the PSEA. Staffing activity rates are derived by dividing the number of staffing activities within each category during the year by the employee population within each category as of March 31, 2006.

Table 37 – Staffing activity rates by type and geographic area*

Number and rate of staffing activities by type and geographic area
April 1, 2006 to March 31, 2007

Geographic area	Appointments to the public service		Staffing activities <i>within</i> the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate	No.	Rate
Newfoundland and Labrador	346	11.2	207	6.7	387	12.5	240	7.7	1 180	38.1
Prince Edward Island	148	8.3	206	11.6	256	14.4	196	11.0	806	45.4
Nova Scotia	1 034	11.6	751	8.4	1 088	12.2	575	6.4	3 448	38.6
New Brunswick	480	8.0	437	7.3	805	13.4	438	7.3	2 160	35.9
Quebec (except NCR)	2 024	9.6	1 525	7.3	2 802	13.3	1 347	6.4	7 698	36.7
National Capital Region (NCR)	7 092	9.6	10 092	13.7	12 748	17.3	8 443	11.5	38 375	52.2
Ontario (except NCR)	2 117	8.8	2 011	8.4	4 043	16.9	1 256	5.2	9 427	39.4
Manitoba	748	11.0	614	9.1	876	12.9	397	5.9	2 635	38.9
Saskatchewan	718	16.2	371	8.4	631	14.2	247	5.6	1 967	44.4
Alberta	1 144	11.8	1 060	10.9	1 706	17.5	541	5.6	4 451	45.8
British Columbia	1 632	10.1	1 506	9.3	2 798	17.3	1 071	6.6	7 007	43.3
Yukon	38	13.7	36	13.0	53	19.1	19	6.9	146	52.7
Northwest Territories	117	19.7	73	12.3	70	11.8	40	6.7	300	50.6
Nunavut	36	20.0	24	13.3	25	13.9	5	2.8	90	50.0
Outside Canada	25	1.7	242	16.2	148	9.9	240	16.1	655	43.9
TOTAL	17 699	9.9	19 155	10.8	28 436	16.0	15 055	8.5	80 345	45.1

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

* **Note:** Table 37 represents indeterminate and specified term staffing activities under the *Public Service Employment Act*. Staffing activity rates are derived by dividing the number of staffing activities within each geographic area during the year by the employee population within each location as of March 31, 2006.

Table 38 – Staffing activities by type and employment equity designated group*

Number and percentage of staffing activities by type and employment equity designated group
April 1, 2006 to March 31, 2007

Employment equity designated group	Appointments to the public service		Staffing activities <i>within</i> the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Women	8 752	55.6	11 631	61.2	18 644	65.7	9 222	61.4	48 249	61.8
Members of visible minorities	1 361	8.7	1 988	10.5	2 964	10.4	1 390	9.3	7 703	9.9
Persons with disabilities	442	2.8	944	5.0	1 668	5.9	767	5.1	3 821	4.9
Aboriginal peoples	521	3.3	817	4.3	1 383	4.9	638	4.2	3 359	4.3
TOTAL (c)	15 727	100.0	19 002	100.0	28 365	100.0	15 022	100.0	78 116	100.0

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

(c) The counts for employment equity designated groups exclude specified term staffing activities of less than three months and appointments to and staffing activities *within* separate employers as the Canada Public Service Agency does not collect self-identification information on these populations. The sum of employment equity designated groups does not equal the total as a person may be in more than one group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

* **Note:** In past years, this table included the appropriately weighted internal or external availabilities for each group in each column. Due to changes in methodology following the 2001 Census, these availability estimates are no longer available.

Table 39 – Staffing activities by type and language group

Number and percentage of staffing activities by appointment type and language group
April 1, 2006 to March 31, 2007

Language group	Appointments <i>to</i> the public service		Staffing activities <i>within</i> the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Anglophones	12 478	71.1	12 854	67.3	19 097	67.3	9 481	63.1	53 910	67.4
Francophones	5 068	28.9	6 238	32.7	9 265	32.7	5 533	36.9	26 104	32.6
TOTAL (c)	17 699	100.0	19 155	100.0	28 436	100.0	15 055	100.0	80 345	100.0

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

(c) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages for language group components total (c) are calculated using known language group as the respective denominators.

Table 40 – Staffing activities by type and official language

Number and percentage of staffing activities by type, language group and language requirements of position
April 1, 2006 to March 31, 2007

Language requirements of position	Appointments to the public service					Staffing activities within the public service (a)					Total (b)				
	Anglo-phones		Franco-phones		Total	Anglo-phones		Franco-phones		Total	Anglo-phones		Franco-phones		Total
	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	1 523	33.6	3 009	66.4	4 538	8 884	35.4	16 235	64.6	25 129	10 407	35.1	19 244	64.9	29 667
Bilingual non-imperative															
Met	137	66.5	69	33.5	206	1 875	65.0	1 010	35.0	2 889	2 012	65.1	1 079	34.9	3 095
Must meet	26	63.4	15	36.6	41	415	94.5	24	5.5	439	441	91.9	39	8.1	480
Not required to meet	3	75.0	1	25.0	4	50	63.3	29	36.7	79	53	63.9	30	36.1	83
English essential	9 837	96.0	411	4.0	10 332	28 022	96.7	965	3.3	29 105	37 859	96.5	1 376	3.5	39 437
French essential	28	2.6	1 034	97.4	1 062	54	2.6	1 988	97.4	2 043	82	2.6	3 022	97.4	3 105
English or French essential	853	63.4	493	36.6	1 347	1 601	75.6	517	24.4	2 122	2 454	70.8	1 010	29.2	3 469
TOTAL (c)	12 478	71.1	5 068	28.9	17 699	41 432	66.3	21 036	33.7	62 646	53 910	67.4	26 104	32.6	80 345

- (a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments. Excludes acting appointments of four months or less.
- (b) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages for language components total (b) are calculated using known language group as the respective denominator.
- (c) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages of total (c) is calculated on the sum of all components, known and unknown.

Table 41 – Distribution under recruitment programs, by geographic area

Number and percentage of recruits under recruitment programs, by external recruitment process and geographic area
April 1, 2006 to March 31, 2007

Geographic area	* FSWEP		CO-OP		PSR (a)		RAP		RPL		General recruitment		Total (b)	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland and Labrador	161	1.7	80	2.3	1	0.2	0	0.0	0	0.0	345	2.0	587	1.9
Prince Edward Island	212	2.2	26	0.8	2	0.4	0	0.0	0	0.0	146	0.8	386	1.3
Nova Scotia	324	3.4	129	3.7	3	0.7	0	0.0	0	0.0	1 031	6.0	1 487	4.8
New Brunswick	436	4.6	37	1.1	5	1.1	0	0.0	0	0.0	475	2.8	953	3.1
Quebec (except NCR)	1 736	18.1	281	8.1	27	6.0	19	52.8	0	0.0	1 997	11.6	4 060	13.2
National Capital Region (NCR)	3 353	35.0	2 003	57.8	359	79.2	5	13.9	33	100.0	6 700	38.9	12 453	40.5
Ontario (except NCR)	1 572	16.4	337	9.7	31	6.8	5	13.9	0	0.0	2 086	12.1	4 031	13.1
Manitoba	358	3.7	89	2.6	3	0.7	2	5.6	0	0.0	745	4.3	1 197	3.9
Saskatchewan	350	3.7	41	1.2	2	0.4	3	8.3	0	0.0	716	4.2	1 112	3.6
Alberta	491	5.1	138	4.0	6	1.3	0	0.0	0	0.0	1 138	6.6	1 773	5.8
British Columbia	556	5.8	299	8.6	10	2.2	2	5.6	0	0.0	1 622	9.4	2 489	8.1
Yukon	4	0.0	1	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	38	0.2	43	0.1
Northwest Territories	12	0.1	0	0.0	1	0.2	0	0.0	0	0.0	116	0.7	129	0.4
Nunavut	4	0.0	4	0.1	3	0.7	0	0.0	0	0.0	33	0.2	44	0.1
Outside Canada	5	0.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	25	0.1	30	0.1
TOTAL (b)	9 574	100.0	3 465	100.0	453	100.0	36	100.0	33	100.0	17 213	100.0	30 774	100.0

(a) Post-Secondary Recruitment Program (PSR) includes applicants from the current and previous campaigns as not all appointments are completed within the same fiscal year. Also includes appointments under the Accelerated Economist Training Program and Management Trainee Program (MTP) appointees.

(b) The total 30 774 plus 18 147 casuals from Table 34 equals the overall hiring activity to the public service of 48 921 persons.

* **Legend:** FSWEP: Federal Student Work Experience Program
CO-OP: Co-operative Education/Internship Program
PSR: Post-Secondary Recruitment Program
RAP: Research Affiliate Program
RPL: Recruitment of Policy Leaders Program

Table 42 – Staffing activities by type and department

Number and percentage of staffing activities, by type and department
 April 1, 2006 to March 31, 2007

Department	Appointments to the public service		Staffing activities <i>within</i> the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Agriculture and Agri-Food Canada	904	33.0	703	25.6	638	23.3	496	18.1	2 741	100.0
Atlantic Canada Opportunities Agency	79	28.2	78	27.9	60	21.4	63	22.5	280	100.0
Canada Border Services Agency	1 107	23.0	939	19.5	1 604	33.4	1 157	24.1	4 807	100.0
Canada Industrial Relations Board	12	27.9	14	32.6	14	32.6	3	7.0	43	100.0
Canada Public Service Agency	73	19.8	137	37.1	112	30.4	47	12.7	369	100.0
Canada School of Public Service	114	20.8	163	29.7	215	39.2	57	10.4	549	100.0
Canadian Environmental Assessment Agency	16	25.0	19	29.7	21	32.8	8	12.5	64	100.0
Canadian Grain Commission	46	35.7	47	36.4	21	16.3	15	11.6	129	100.0
Canadian Heritage	152	13.7	279	25.1	361	32.5	320	28.8	1 112	100.0
Canadian Human Rights Commission	18	20.9	25	29.1	30	34.9	13	15.1	86	100.0
Canadian International Development Agency	113	13.4	223	26.4	357	42.3	151	17.9	844	100.0
Canadian International Trade Tribunal	6	23.1	9	34.6	9	34.6	2	7.7	26	100.0
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	48	27.9	52	30.2	44	25.6	28	16.3	172	100.0
Canadian Space Agency	17	17.2	37	37.4	34	34.3	11	11.1	99	100.0
Canadian Transportation Agency	10	11.5	38	43.7	17	19.5	22	25.3	87	100.0

Table 42 – Staffing activities by type and department

(continued)

Department	Appointments to the public service		Staffing activities <i>within</i> the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Citizenship and Immigration Canada	323	17.3	492	26.4	580	31.1	472	25.3	1 867	100.0
Correctional Service Canada	1 109	22.8	1 048	21.5	1 642	33.7	1 068	21.9	4 867	100.0
Courts Administration Service	92	37.6	49	20.0	80	32.7	24	9.8	245	100.0
Department of Finance Canada	86	17.5	196	39.8	152	30.9	58	11.8	492	100.0
Department of Justice Canada	389	20.6	539	28.5	708	37.4	256	13.5	1 892	100.0
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	18	14.9	18	14.9	51	42.1	34	28.1	121	100.0
Environment Canada	559	21.6	677	26.2	876	33.9	475	18.4	2 587	100.0
Fisheries and Oceans	1 031	29.2	659	18.7	939	26.6	902	25.5	3 531	100.0
Foreign Affairs and International Trade Canada	265	11.3	705	30.2	658	28.2	707	30.3	2 335	100.0
Health Canada	933	22.2	912	21.7	1 530	36.4	828	19.7	4 203	100.0
Human Resources and Social Development Canada	1 499	11.4	2 208	16.8	7 082	54.0	2 322	17.7	13 111	100.0
Immigration and Refugee Board of Canada	51	15.1	86	25.4	110	32.5	91	26.9	338	100.0
Indian and Northern Affairs Canada	374	20.1	418	22.5	644	34.7	422	22.7	1 858	100.0

Table 42 – Staffing activities by type and department

(continued)

Department	Appointments to the public service		Staffing activities <i>within</i> the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indian Residential Schools Resolution of Canada	46	26.0	39	22.0	45	25.4	47	26.6	177	100.0
Industry Canada	345	18.5	628	33.6	520	27.8	376	20.1	1 869	100.0
Infrastructure Canada	24	20.5	32	27.4	50	42.7	11	9.4	117	100.0
Library and Archives Canada	85	20.0	129	30.4	102	24.0	109	25.6	425	100.0
National Defence Canada (Public Service Employees)	3 163	35.1	2 245	24.9	2 555	28.3	1 060	11.7	9 023	100.0
National Energy Board	32	19.8	81	50.0	38	23.5	11	6.8	162	100.0
National Parole Board	18	13.0	41	29.7	44	31.9	35	25.4	138	100.0
Natural Resources Canada	360	26.3	391	28.6	345	25.2	272	19.9	1 368	100.0
Office of the Chief Electoral Officer	69	29.4	57	24.3	49	20.9	60	25.5	235	100.0
Office of the Commissioner of Official Languages	12	18.8	20	31.3	23	35.9	9	14.1	64	100.0
Office of the Governor General's Secretary	18	25.4	35	49.3	15	21.1	3	4.2	71	100.0
Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada	73	57.5	46	36.2	3	2.4	5	3.9	127	100.0
Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada	20	23.5	28	32.9	30	35.3	7	8.2	85	100.0
Passport Canada	293	16.7	269	15.3	1 061	60.4	134	7.6	1 757	100.0

Table 42 – Staffing activities by type and department

(continued)

Department	Appointments to the public service		Staffing activities <i>within</i> the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Privy Council Office	87	17.9	137	28.1	167	34.3	96	19.7	487	100.0
Public Health Agency of Canada	212	21.7	204	20.9	347	35.5	214	21.9	977	100.0
Public Safety Canada	88	17.4	116	22.9	211	41.7	91	18.0	506	100.0
Public Service Commission of Canada	110	23.0	133	27.8	169	35.3	67	14.0	479	100.0
Public Service Labour Relations Board	11	27.5	11	27.5	10	25.0	8	20.0	40	100.0
Public Works and Government Services Canada	792	19.2	1 123	27.2	1 189	28.8	1 027	24.9	4 131	100.0
Royal Canadian Mounted Police (public service employees)	754	29.3	576	22.4	925	35.9	321	12.5	2 576	100.0
Statistics Canada	723	31.1	653	28.1	648	27.8	303	13.0	2 327	100.0
Status of Women Canada	8	20.0	6	15.0	13	32.5	13	32.5	40	100.0
Supreme Court of Canada (Office of the Registrar)	35	47.9	22	30.1	12	16.4	4	5.5	73	100.0
Transport Canada	304	21.1	404	28.0	410	28.5	323	22.4	1 441	100.0

Table 42 – Staffing activities by type and department

(continued)

Department	Appointments to the public service		Staffing activities <i>within</i> the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Transportation Safety Board of Canada	11	21.6	16	31.4	16	31.4	8	15.7	51	100.0
Treasury Board of Canada (Secretariat)	95	14.9	164	25.7	291	45.5	89	13.9	639	100.0
Veterans Affairs Canada	380	21.3	686	38.4	462	25.8	260	14.5	1 788	100.0
Western Economic Diversification Canada	41	28.1	45	30.8	37	25.3	23	15.8	146	100.0
Other Departments (c)	46	26.9	48	28.1	60	35.1	17	9.9	171	100.0
TOTAL	17 699	22.0	19 155	23.8	28 436	35.4	15 055	18.7	80 345	100.0

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

(c) Refers to those departments reporting fewer than 25 appointments in 2006-2007.

Table 43 – Priority administration (public service total)

Number of priority persons and number of placements of priority persons, by priority type
April 1, 2006 to March 31, 2007

Priority type	Carry-over (a)	New cases	Total (carry-over + new cases)	Appointed	Resigned / retired	Expired	Other removal (b)	Total outflows	Active at end of period
Leave of absence (sec. 41)	247	197	444	125	15	37	27	204	240
Minister staff (sec. 41)	19	34	53	37	0	16	0	53	0
Layoff (sec. 41)	8	8	16	3	0	7	1	11	5
TOTAL – statutory priorities	274	239	513	165	15	60	28	268	245
Surplus (sec. 5)	177	252	429	145	14	1	66	226	203
Disabled employee (sec. 7)	44	41	85	11	1	16	10	38	47
Medically released CF/RCMP (sec. 8)	77	206	283	112	0	19	1	132	151
Relocation of spouse (sec. 9)	329	388	717	202	13	48	131	394	323
Reinstatement to higher level (sec. 10)	172	120	292	37	5	70	7	119	173
Governor General's exempt staff (sec. 6)	1	1	2	0	0	2	0	2	0
TOTAL – regulatory priorities	800	1 008	1 808	507	33	156	215	911	897
GRAND TOTAL	1 074	1 247	2 321	672	48	216	243	1 179	1 142

(a) The number of carry-over from March 31, 2006 may differ from the number of active cases at March 31, 2006 published in last year's Annual Report due to updates to employee's information, for example, priority type and the validation of data to the Priority Information Management System.

(b) Priority type changes are included in 'Other Removal'.

Appendix 7 – Glossary

Aboriginal peoples (Peuples autochtones) – Indian, Inuit or Métis peoples of Canada.

Abuse of authority (Abus de pouvoir) – Improper conduct that includes bad faith and personal favouritism.

Accelerated Economist Training Program (AETP) (Programme de formation accélérée pour les économistes – PFAE) – A program under the Post-Secondary Recruitment umbrella administered by the Canada Public Service Agency that recruits and develops recent university graduates in a variety of disciplines but with a background in economics.

Access (Accessibilité) – A staffing value that ensures that persons from across the country have a reasonable opportunity, in their official language of choice, to apply and to be considered for public service employment.

Acting appointment (Nomination intérimaire) – The temporary promotion of an employee.

Active monitoring (Surveillance active) – An ongoing process of gathering and analyzing information.

Advertised appointment process (Processus de nomination annoncé) – When persons in the area of selection are informed of and can apply to an appointment opportunity.

Appeal (Appel) – Under section 21 of the old *Public Service Employment Act* (PSEA), the recourse process for an individual not selected for an appointment in an internal closed competition or without competition process.

Appointment (Nomination) – An action taken under the PSEA to hire someone.

Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI) (Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN) – The formal document by which the PSC delegates its authorities to deputy heads. It identifies authorities, any conditions related to the delegation and sub-delegation of these authorities and how deputy heads will be held accountable for the exercise of their delegated authorities.

Appointment Framework (Cadre de nomination) – Guides deputy heads in designing staffing systems to meet their organizational needs while ensuring respect for legislative requirements and staffing values. The framework has three components: appointment policy, delegation and accountability.

Appointment Framework Knowledge Test (AFKT) (Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN) – A Public Service Commission (PSC) test to validate the expertise of human resources (HR) specialists in the PSC's Appointment Framework and the legislative framework. As a condition of delegation, deputy heads must ensure that their sub-delegated officials have access to HR specialists whose expertise in the Appointment Framework has been validated by the PSC.

Appointment policy (Lignes directrices en matière de nomination) – Under the PSEA, the PSC can establish policies on making and revoking appointments and taking corrective action. This is comprised of a number of policies on specific subjects that correspond to key decision points in appointment processes and should be read in conjunction with the *Public Service Employment Regulations* (PSER).

Area of selection (Zone de sélection) – The geographic, occupational, organizational or employment equity criteria applicants must meet to be eligible in an appointment process. In a non-advertised internal process, the area of selection determines who has the right to complain to the Public Service Staffing Tribunal.

Assessment methods (Méthodes d'évaluation) – Methods such as interviews, written tests, reference checks and simulations used to evaluate candidates against specific job qualifications.

Asset qualifications (Qualifications constituant un atout) – Qualifications that are not essential to perform the work, but which would benefit the organization or enhance the work to be performed. Asset qualifications may include experience, education, knowledge, skills, personal suitability, or any other qualification, with the exception of official language requirements.

Assignment (Affectation) – The temporary movement of an employee within a department to perform the functions of another existing position or to take on a special project. An assignment cannot be a promotion or be used to extend an employment period.

Audit (Vérification) – An objective and systematic examination of activities that provide an independent assessment of the performance and management of those activities.

Barrier-free (Sans obstacle) – Refers to the absence or removal of physical obstacles, policies, practices or procedures that restrict or exclude certain persons or groups of persons from full participation in an appointment process or in the workplace.

Casual employment (Emploi temporaire) – A short-term employment option to hire someone. Under the PSEA, a casual worker cannot work more than 90 days in one calendar year in a given department. None of the provisions of the PSEA, such as the merit requirement, apply to casual workers.

Classification (Classification) – The occupational group, sub-group (if applicable) and level assigned to a position.

Collective staffing process (Processus de dotation collective) – An approach that allows for one staffing process to fill similar positions within or between departments and agencies, as opposed to several individual processes.

Co-operative Education/Internship Program (CO-OP) (Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat – Coop) – A program designed to provide post-secondary students with relevant and practical work experience in the public service to help them fulfill the requirements of their academic program.

Corrective action (Mesures correctives) – A process aimed at correcting an error, omission or improper conduct that affected the selection of the person appointed in an appointment process.

Departmental Staffing Accountability Report (DSAR) (Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD) – A periodic report organizations provide to the PSC on the management and results of staffing. DSARs ask questions created by the PSC and based on the Staffing Management Accountability Framework (SMAF) and the appointment values.

Deployment (Mutation) – The movement of a person from one position to another in accordance with Part 3 of the PSEA. A deployment cannot be a promotion, cannot change the tenure of employment and cuts ties to the employee's former position.

Drop-Off (Déclin de la représentation) – The differences between the application and appointment rates of employment equity group members in external recruitment processes.

Employee (Fonctionnaire) – A person employed in the part of the public service to which the PSC has exclusive authority to make appointments; includes part-time employees, but not casual workers.

Employment equity designated groups (Groupes visés par l'équité en matière d'emploi) – Defined by the *Employment Equity Act*, these are Aboriginal peoples, members of visible minorities, persons with disabilities and women.

Employment equity program (Programme d'équité en matière d'emploi) – Refers to positive policies, practices or elements of an employment equity plan designed to address identified disadvantages and under-representation of a designated group.

E-staffing (Ressourcement électronique) – The use of technology to screen large numbers of applications electronically.

Essential qualifications (Qualifications essentielles) – Qualifications necessary for the work to be performed and that must be met in order for a person to be appointed. These include education, experience, occupational certification, knowledge, abilities and skills, aptitudes, personal suitability and language requirements.

Exclusion Approval Order (EAO) (Décrets d'exclusion) – Allows for the exclusion of person(s) or position(s) from the application of some or all of the PSEA where the PSC decides that it is neither practicable nor in the best interests of the public service to apply the Act or any of its provisions. An EAO may be specific or general in nature and requires the approval of the Governor in Council. An EAO is generally accompanied by Governor in Council regulations, made on the recommendation of the PSC, prescribing how to deal with the positions or persons excluded under the EAO.

Executive Group (Groupe de la direction) – Consists of five levels up to and including most assistant deputy ministers (EX-1 to EX-5).

EX-equivalent levels (Niveaux équivalents EX) commonly called “EX equivalents” these levels correspond to the entry level of the Executive Group. Based on the minimum salary scale of the Executive Group, examples of EX equivalents include:

EX equivalent: ES-7, AS-8, CS-5

EX minus 1 equivalent: ES-6, PM-6, IS-6, AS-7, CO-3

EX minus 2 equivalent: ES-5, PM-5, IS-5, CO-2, AS-6

External appointment process (Processus de nomination externe) – A process in which persons may be considered, whether or not they are employed in the public service.

Fairness (Justice) – A staffing value that ensures that decisions are made objectively and free from political influence or personal favouritism, that policies and practices reflect the just treatment of persons, and that persons have the right to be assessed their official language of choice.

Federal Student Work Experience Program (FSWEP) (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – PFETE) – A program through which federal organizations recruit students. FSWEP gives full-time secondary or post-secondary students with full-time status in an accredited institution opportunities to learn about the federal government and gain valuable experience while developing and improving their employability skills.

Fiscal year (Année financière ou exercice financier) – April 1 to March 31, for the public service.

Functional community (Collectivité fonctionnelle) – A specific career grouping (e.g., Finance, Communications, Policy, Comptrollership), for which a collaboration across departments and agencies has been formed to address the community's collective human resources needs.

Human resources planning (Planification des ressources humaines) – A process that identifies an organization's current and future HR needs.

Imperative appointment (Nomination impérative) – Means that an individual must meet the language requirements of the position, as identified by the deputy head, at the time of appointment.

Indeterminate (permanent) employment (Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent) – Part-time or full-time, including seasonal, employment of no fixed duration.

Informal discussion (Discussion informelle) – The opportunity for a person eliminated from consideration in an internal appointment process to discuss the decision informally before an appointment is made.

Internal appointment process (Processus de nomination interne) – Appointments for which only persons employed in the public service may be considered.

Inventory (Répertoire) – A listing of applicants in a selection process that could be used to staff identical or similar positions with one specific organization or with a number of different organizations. This tool provides managers with more efficient access to applicants. When an organization wants to use the inventory, a search of the applicants meeting its criteria (e.g., education or experience) is conducted. The individuals meeting these criteria are then assessed further.

Investigation (Enquête) – An inquiry into an alleged violation of the PSEA or the PSER.

Language requirements of the position (Exigences linguistiques du poste) – The designation of all public service positions as bilingual or unilingual according to the following categories: bilingual, English essential, French essential or either English or French essential.

Lay-off (Mise en disponibilité) – The involuntary termination of an employee's services because of a lack of work, the discontinuance of a function, or the transfer of a function outside the public service.

Linguistic profile (Profil linguistique) – The language requirements of a bilingual position and the proficiency level required in the second official language for reading, writing and oral interaction. The skill level required is indicated by the following letters:

C – Superior

B – Intermediate

A – Minimum

Management Trainee Program (MTP) (Programme de stagiaires en gestion – PSG) – A program that recruits and develops recent university graduates in a variety of disciplines.

Members of visible minorities (Membres des minorités visibles) – Persons, other than Aboriginal peoples, who are non-Caucasian in race or non-white in colour.

Merit (Mérite) – Under the PSEA, an appointment is made on the basis of merit when the person appointed meets the essential qualifications for the work to be performed, as established by the deputy head, including official language proficiency. The deputy head may also take into account qualifications that are considered an asset for the work, currently or in the future, and any current or future operational requirements and organizational needs that he or she has established. Current and future needs of the public service, as identified by the Employer, that the deputy head considers to be relevant to the organization, can also be considered.

Merit criteria (Critères de mérite) – Essential and asset qualifications, operational requirements and organizational needs.

Non-advertised appointment process (Processus de nomination non annoncé) – An appointment process that does not meet the criteria for an advertised appointment process.

Non-imperative appointment (Nomination non impérative) – An indeterminate appointment to a bilingual position that the deputy head has identified as not requiring a person who meets the required level of proficiency at the time of appointment. Individuals appointed to a non-imperative appointment have two years to meet the language proficiency.

Non-partisanship (Impartialité politique) – The characteristic of political impartiality. Refers to the capacity and willingness of the public service to serve governments appointed through democratic means, regardless of political affiliation.

Notification (Notification) – The two-step practice of providing, in writing, the name of the person being considered for appointment, known as Notification of Consideration, and the name of the person being proposed or appointed, known as the Proposal of Appointment or Notification of Appointment, to all persons in the area of selection who participated in an internal advertised appointment process and to all persons in the area of selection for an internal non-advertised process.

Occupational group (Groupe professionnel) – A grouping of classifications, comprising similar kinds of work requiring similar skills.

Officer-level jobs (Postes de niveau d'agent) – Includes jobs involved in scientific, professional, administration and technical functions. Examples include biologists, commerce officers and statisticians.

Operational requirements (Exigences opérationnelles) – Current or future requirements that are not essential to do the work but that would benefit the operation of the work unit.

Oral Interaction Test (Test d'interaction orale) – Assesses a candidate's ability to speak and understand his or her second official language in a work context. The evaluation takes the form of an interview with an assessor about work-related matters and lasts about 30 minutes.

Organizational needs (Besoins organisationnels) – Current or future needs that are not essential to do the work but could enhance how the organization operates or fulfills its mandate. Organizational needs could include the consideration of Employment Equity Designated Group members.

Organizations (Organisations) – This report uses “organizations” to stand for departments and agencies.

Personal favouritism (Favoritisme personnel) – Involves an inappropriate action or behaviour by a public servant who, by using knowledge, authority or influence, provides an unfair advantage or preferential treatment to a current employee or a candidate for employment in the public service for personal gain and contrary to the good of the organization.

Persons with disabilities (Personnes handicapées) – Persons who, for employment purposes, consider themselves, or believe that a potential employer would likely consider them, to be disadvantaged by reason of any persistent physical, mental, psychiatric, learning or sensory impairment.

Political activity (Activité politique) – Carrying on activity in support of, within or in opposition to a political party; carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate before or during an election period; or seeking nomination or being a candidate in a federal, provincial, territorial or municipal election before or during the election period.

Political influence (Influence politique) – Interference in the appointment process. It could include, but is not limited to, interference by a Minister's or a Member of Parliament's office.

Post-Secondary Recruitment (PSR) Program (Programme de recrutement post-secondaire – RP) – Provides organizations with the flexibility to recruit post-secondary graduates from across the country into entry-level positions in the public service. The program has two components: a general inventory and a targeted system through which organizations can advertise specific job opportunities or career choices.

Prequalified Pool (PQP) (Répertoire de préqualification – RPQ) – A pool of assessed and qualified candidates.

Priority (Priorité) – The right to be appointed to vacant positions ahead of all others. There are three types of statutory priorities under the PSEA (surplus employees appointed within their own department, leave of absence, and lay-off, in that order) and six regulatory priorities under the PSER (surplus employees appointed outside their own department; Governor General's exempt staff; employees who become disabled; Canadian Forces and Royal Canadian Mounted Police who are released for medical reasons; relocation of spouse or common law partner and reinstatement, in no particular order).

Priority data (Données sur les priorités) – Data on priorities obtained from the PSC's Priority Information Management System (PIMS). PIMS is the operational inventory the PSC uses to refer employees with statutory and regulatory priorities to suitable vacancies within departments. The inventory is comprised of employees identified by departments as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priorities.

Priority Information Management System (PIMS) (Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP) – The PSC's Web-based tool that helps ensure that entitlements to a priority in appointment, as mandated by the PSEA and PSER, are observed.

Priority Person (Bénéficiaire de priorité) – A person who has an entitlement under the PSEA or PSER, for a limited period, to be appointed ahead of all others to vacant positions in the public service. The person must meet the essential qualifications of the position.

Public service (Fonction publique) – The departments named in Schedule I to the *Financial Administration Act*, the organizations named in Schedule IV to that Act, and the separate agencies named in Schedule V to that Act.

Public Service Official Languages Exclusion Approval Order (PSOLEAO) (Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique) – Provides for certain circumstances in which a person is excluded from meeting the official languages proficiency requirements of a bilingual position for a limited period of time.

Public Service Resourcing System (PSRS) (Système de ressourcement de la fonction publique – SRFP) – An electronic tool that screens applicants in minutes, based on responses to a customised on-line application form that includes an on-line questionnaire.

Recruitment of Policy Leaders Program (RPL) (Programme de recrutement des leaders en politiques – RLP) – Targets and recruits Canadian graduate students from universities within Canada and abroad who have achieved academic excellence, acquired policy-relevant experience, and demonstrated leadership skills through their work, volunteer activities, or academics.

Representativeness (Représentativité) – A staffing value that ensures that appointment processes are conducted without bias and do not create systemic barriers in order to help achieve a public service that reflects the Canadian population it serves.

Research Affiliate Program (RAP) (Programme des adjoints de recherche – PAR) – A program that recruits post-secondary students throughout the year who require experience in applied research in order to graduate.

Resourcing (Ressourcement) – Includes both recruitment and internal appointments.

Recruitment (Recrutement) – Hiring from outside the public service.

Second language evaluation (SLE) (Évaluation de langue seconde – ELS) – Language tests administered by the PSC to determine the second official language proficiency of employees and applicants. Includes reading, writing and oral interaction tests that assess an applicant's ability to speak and understand his or her second official language in a work context.

Simulations for the Selection of Executives (SELEX) (Simulations pour la sélection des EX – SELEX) – Simulations for the Selection of Executives is the PSC's instrument for assessing key leadership competencies for effective performance in executive positions.

Staffing Management Accountability Framework (SMAF) (Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD) – The SMAF outlines the PSC's expectations for a well managed staffing system and helps the PSC determine whether deputy heads are carrying out their delegated authorities. The SMAF is comprised of five elements: governance; planning; policy; communication and control.

Student bridging (Intégration des étudiants) – A mechanism that allows managers to hire qualified recent post-secondary graduates who have previously worked in the public service through student employment programs, such as the Federal Student Work Experience Program, the Co-operative Education and Internship Program or the Research Affiliate Program, in accordance with organizational criteria or policies.

Sub-delegated manager (Gestionnaire subdélégué) – A person to whom a deputy head has delegated, in writing, the authority to exercise specific appointment and appointment-related authorities.

Surplus employee (Fonctionnaire excédentaire) – An indeterminate employee who has been formally declared surplus, in writing, by his or her deputy head, owing to lack of work, discontinuance of a function, a relocation for which the employee does not wish to move or the transfer of work or a function outside the public service (alternative service delivery initiative).

Tenure (Durée d'emploi) – The period of time for which a person is employed.

(Specified) Term employment (Emploi pour une durée déterminée) – Part-time or full-time employment of a fixed duration.

Transparency (Transparence) – A staffing value that ensures that information about strategies, decisions, policies and practices is communicated in an open and timely manner.

Women (Femmes) – Considered an employment equity group in an occupational group where their representation is below the labour market availability.

Biographies





Maria Barrados, President

Ms. Maria Barrados was confirmed as President of the Public Service Commission of Canada effective May 21, 2004. She had served as interim President since November 2003. From December 1993 to that date, she was Assistant Auditor General, Audit Operations, at the Office of the Auditor General of Canada.

Educated as a sociologist, Ms. Barrados has a wealth of knowledge of and a solid background in audit, evaluation and statistical analysis. In 1975, she began her career as a Lecturer and later a Research Project Supervisor at Carleton University. In March 1985, she joined the Office of the Auditor General, where she held positions of increasing responsibility in the Audit Operations Branch. She chaired executive committees on value-for-money and professional practices, representing the Office of the Auditor General at parliamentary hearings and meetings with ministers and senior officials. She was responsible for many financial and value-for-money audits, including audit work related to results measurement, accountability, human resources management and public service renewal.

Ms. Barrados is the Chair of the Canadian Council on Health Services Accreditation. In the recent past, she was a member of the Board of Trustees of the Ottawa Grace Manor and Ottawa Hospital. She is also on the nominating committee of the Community Foundation of Ottawa.

Ms. Barrados obtained a B.A. with high honours in Sociology from the University of Saskatchewan in 1966. She also has an M.A. in Sociology from McGill University (1970) and a Ph.D. in Sociology from Carleton University (1978).

She is a recipient of the Confederation Medal (1992).

Ms. Barrados is married and has one daughter. She was born in the Netherlands, is a Canadian citizen and lives in Ottawa.



Manon Vennat, Commissioner

Effective June 10, 2004, Ms. Manon Vennat was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada. She will hold office for a term of seven years.

Ms. Vennat, a lawyer by profession, was until September 30, 2004 Chairperson of Spencer Stuart (Montréal), an international executive search firm. She has since established her own consulting firm, Manon Vennat and Associates.

She joined the Company of Young Canadians in 1966 as Director of Legal Affairs and Executive Assistant to the Director General. Prior to founding *Le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal*, where she was Executive Director until 1980, she held various positions with the Government of Canada. Ms. Vennat has represented the private sector in government legal and regulatory dossiers in Québec and Ottawa and taken part in a number of federal government task forces and advisory groups.

She is currently Chairperson of the Board of Directors of the McCord Museum of Canadian History and is an emeritus governor of McGill University. She is a former member of Board of the Public Policy Forum, where she was honoured in 2001 for her contribution to public sector management and public policy in Canada.

Prior to her joining Spencer Stuart in 1986, Ms. Vennat was Vice-President, Administration, General Counsel and Secretary to the Board of Directors at AES Data. Ms. Vennat holds a Ph.D. (honoris causa) from the University of Ottawa. She is a member of the Quebec Bar and a member of the Order of Canada.



David Zussman, Commissioner

On June 10, 2004, Mr. David Zussman was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada to hold office for a term of seven years.

Mr. Zussman has had a varied career in government, the private sector and in academia and is a recognized authority on public sector management, public administration and public policy. He has been closely involved in some of the most exciting developments in Canada in public sector governance and alternative service delivery over the past 15 years.

In August 2005, Mr. Zussman joined the University of Ottawa as the first recipient of the Stephen Jarislowsky Chair for Public Sector Management. In this capacity, he will focus on research, teaching and public programs in public management, governance and accountability.

Mr. Zussman has served in a number of positions at the University of Ottawa, including Assistant and Associate Dean of Graduate Programs (School of Management) and Dean of the School of Management from 1988 to 1992. During that time he was a Professor of Public Policy and Management and taught in the Executive MBA Program until 2004. He is also an adjunct professor at the University of Canberra (Australia).

From 2003 to 2005, Mr. Zussman was Executive Vice President and Chief Operating Officer at EKOS Research Associates Inc.

In 1995, Mr. Zussman joined the Public Policy Forum, an organization committed to bridging the gap between government, business, labour and the voluntary sector. He was appointed President in 1996, and remained in that position until 2003.

In 1994, he was appointed Assistant Secretary to the Cabinet for Program Review and Machinery of Government, to help the government implement its commitment to a fundamental review of federal spending. In 1993, Mr. Zussman was responsible for the transition of the newly elected government.

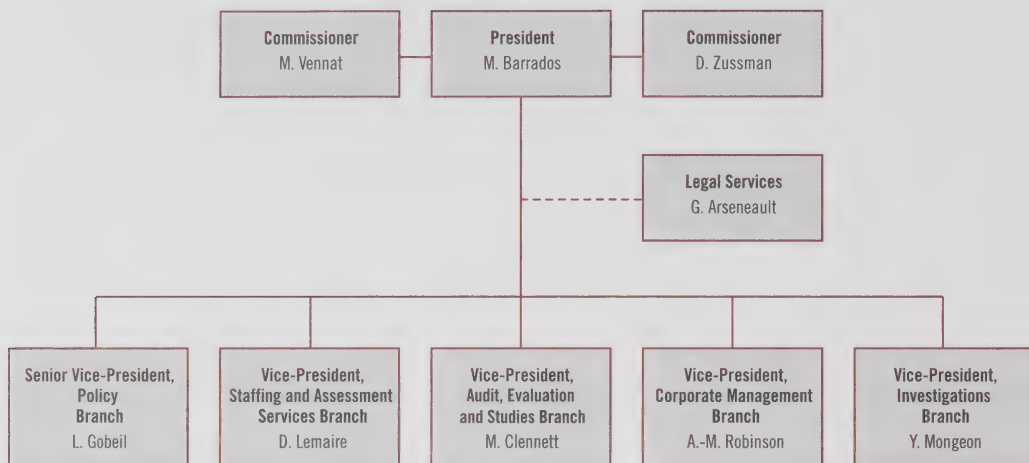
Mr. Zussman has published articles and books on public management and policy making in Canada, and is the author and co-author of many publications, including *Alternative Service Delivery: Sharing Governance in Canada* and *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. He writes a monthly public policy column for the *Ottawa Citizen*.

He sits on numerous public and private sector advisory boards and boards of directors. In 2003, he was awarded the Public Service Citation Award by the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX).

PSC Organization



PSC organization chart



Offices of the
Public Service Commission



Offices of the Public Service Commission

All PSC offices provide services in both official languages.

Internet

PSC Corporate Web site: www.psc-cfp.gc.ca

PSC Recruitment site: jobs-emplois.gc.ca

E-mail: infocom@psc-cfp.gc.ca

Headquarters

L'Esplanade Laurier, West Tower

300 Laurier Avenue West

Ottawa, Ontario K1A 0M7

Information: (613) 992-9562

Facsimile: (613) 992-9352

Regional Offices

Halifax

1505 Barrington Street

Suite 1525, Maritime Centre (mailing address)

17th Floor South (office location)

Halifax, Nova Scotia B3J 3Y6

Information: 1-877-998-7979

Facsimile: (902) 426-7277

or Toll free 1-800-457-5333

InfoTel: 1-800-645-5605

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: pscns@psc-cfp.gc.ca

Montréal

200 René-Lévesque Boulevard West

East Tower, 8th Floor

Montréal, Quebec H2Z 1X4

Information: 1-800-645-5605

Facsimile: (514) 496-2404

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: pscmth@psc-cfp.gc.ca

National Capital and Eastern Ontario

66 Slater Street, 4th Floor

Ottawa, Ontario K1A 0M7

Information: 1-800-645-5605

Facsimile: (613) 996-8048

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: pscncor@psc-cfp.gc.ca

Toronto

1 Front Street West, 6th Floor

Toronto, Ontario M5J 2X5

Information: (416) 973-3131

TTY: (416) 973-2269

Facsimile: (416) 973-1883

InfoTel: 1-800-645-5605

TTY: 1-800-532-9397

Information: 1-800-387-0776

E-mail: psctor@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg

320 Donald Street, 1st Floor

Winnipeg, Manitoba R3B 2H3

Information: (204) 983-2486

Facsimile: (204) 983-8188

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: pscwin@psc-cfp.gc.ca

Edmonton

9700 Jasper Avenue, Room 830

Edmonton, Alberta T5J 4G3

Information: (780) 495-6134

Facsimile: (780) 495-3145

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: pscedm@psc-cfp.gc.ca

Vancouver

757 West Hastings Street, Suite 210

Vancouver, British Columbia V6C 3M2

Information: 1-800-645-5605

Facsimile: (604) 666-6808

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: pscvan@psc-cfp.gc.ca

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet

Site Web ministériel de la CFP : www.psc-cfp.gc.ca
 Site de recrutement de la CFP : jobs-emplois.gc.ca
 Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest
 300, avenue Laurier Ouest
 Ottawa (Ontario) K1A 0M7
 Renseignements : (613) 992-9562
 Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux

Halifax
 1505, rue Barrington
 Suite 1525, Centre Maritime (adresse postale)
 17^e étage Sud (adresse du bureau) B3J 3Y6
 Halifax (Nouvelle-Écosse)
 Renseignements : 1-877-998-7979
 Télécopieur : (902) 426-7277
 ou sans frais 1-888-457-5333
 InfoTel : 1-800-645-5605
 ATS : 1-800-532-9397

Courriel : pscns@psc-cfp.gc.ca

Montréal

200, boul. René-Lévesque Ouest
 Tour Est, 8^e étage
 Montréal (Québec) H2Z 1X4
 Renseignements : 1-800-645-5605
 Télécopieur : (514) 496-2404
 ATS : 1-800-532-9397

Courriel : pscmtl@psc-cfp.gc.ca

Capitale nationale et Est de l'Ontario

66, rue Slater, 4^e étage
 Ottawa (Ontario) K1A 0M7
 Renseignements : 1-800-645-5605
 Télécopieur : (613) 996-8048
 ATS : 1-800-532-9397
 Courriel : pscnceor@psc-cfp.gc.ca

Toronto

1, rue Front Ouest, 6^e étage
 Toronto (Ontario) M5J 2X5
 Renseignements : (416) 973-3131
 ATS : (416) 973-2269
 Télécopieur : (416) 973-1883
 InfoTel : 1-800-645-5605
 ATS : 1-800-532-9397
 Renseignements : 1-800-387-0776
 Courriel : pscstor@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg

320, rue Donald, 1^{er} étage
 Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
 Renseignements : (204) 983-2486
 Télécopieur : (204) 983-8188
 ATS : 1-800-532-9397
 Courriel : pscwin@psc-cfp.gc.ca

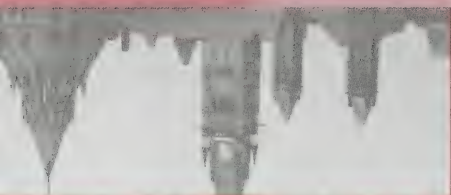
Edmonton

9700, avenue Jasper, bureau 830
 Edmonton (Alberta) T5J 4G3
 Renseignements : (780) 495-6134
 Télécopieur : (780) 495-3145
 ATS : 1-800-532-9397
 Courriel : pscedm@psc-cfp.gc.ca

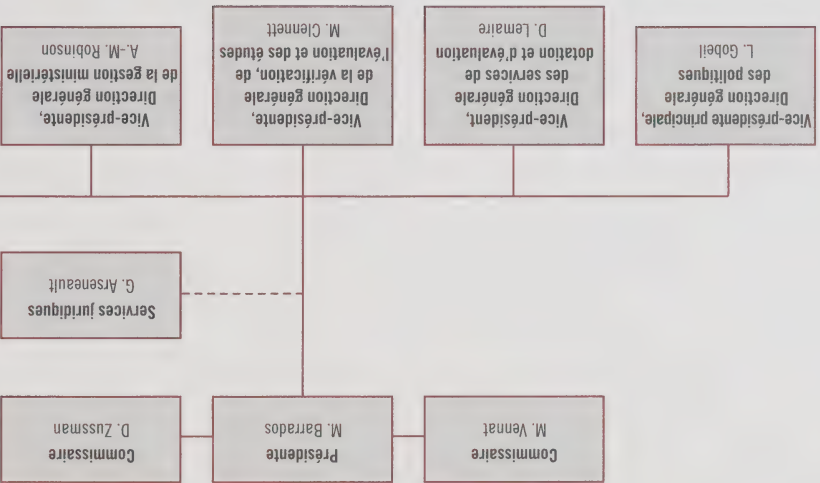
Vancouver

757, rue Hastings Ouest, bureau 210
 Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2
 Renseignements : 1-800-645-5605
 Télécopieur : (604) 666-6808
 ATS : 1-800-532-9397
 Courriel : pscvan@psc-cfp.gc.ca

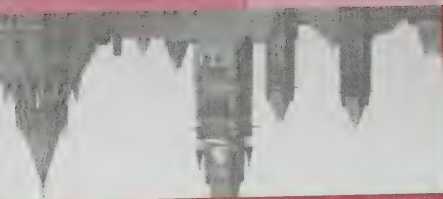
Bureaux de la Commission
de la fonction publique



Organigramme de la CFP



Organigramme de la CFP



En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint du Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales. En 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu.

M. Zussman a publié des articles et des livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada et The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans l'Ottawa Citizen.

M. Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APEX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».

David Zussman, commissaire



Le 10 juin 2004, M. David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, M. Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été lié étroitement à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années.

En août 2005, M. Zussman est retourné à l'Université d'Ottawa pour occuper le premier poste de titulaire de la Chaire Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public. À ce titre, il se concentrera sur les aspects de recherche, d'enseignement et des programmes publics en gestion publique, gouvernance et responsabilisation.

M. Zussman a exercé également de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa dont celle de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et celle de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et il a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

De 2003 à 2005, M. Zussman occupait les fonctions de vice-président et chef des opérations chez *EKOS Research Associates Inc.*

En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003.

Manon Vennat, commissaire

Le 10 juin 2004, Mme Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Mme Vennat, avocate de profession, était, jusqu'au 30 septembre 2004, présidente du conseil de Spencer Stuart (Montréal), société internationale spécialisée dans la recherche de cadres. Elle a ensuite lancé son propre cabinet d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

En 1966, Mme Vennat s'est jointe à la Compagnie des Jeunes Canadiens comme adjointe au directeur général et directeur du contenu. Avant de fonder le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal, où elle a exercé les fonctions de directrice générale jusqu'en 1980, elle a occupé divers postes au gouvernement fédéral. Elle a aussi représenté le secteur privé dans des dossiers traitant de questions de droits et de règlements à Québec et à Ottawa et elle a participé à divers groupes de travail et comités consultatifs.

Mme Vennat est présentement présidente du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne et elle est gouverneure émérite de l'université McGill. Elle a été membre du conseil d'administration du Forum des politiques publiques, où elle a été honorée en 2001 en reconnaissance de sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques au Canada.

Avant de se joindre à la société Spencer Stuart en 1986, Mme Vennat était vice-présidente à l'administration, directrice des services juridiques et secrétaire du conseil d'administration à la société *ABS Data*. Elle est titulaire d'un doctorat (honoris causa) de l'université d'Ottawa. Elle est membre du Barreau du Québec et de l'Ordre du Canada.



Maria Barrados, présidente



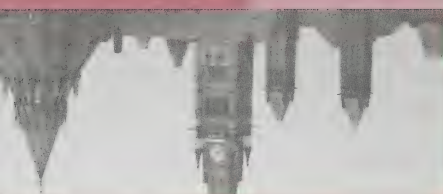
Mme Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis décembre 1993.

Sociologue de formation, Mme Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Mme Barrados est présidente du conseil d'administration du Conseil canadien d'agrément des services de santé. Jusqu'à tout récemment, elle était membre du conseil d'administration du *Grace Manor* d'Ottawa et de l'Hôpital d'Ottawa. De plus, elle est membre du comité de sélection de la Fondation communautaire d'Ottawa.

Mme Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978). Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Née aux Pays-Bas, Mme Barrados est canadienne et demeure à Ottawa. Elle est également mariée et mère d'une fille.



Biographies

Ressourcement (Resourcing) – comprend le recrutement et les nominations internes.

Sans obstacle (Barrier free) – fait référence à l'absence ou à la suppression d'obstacles physiques, de politiques, de pratiques ou de procédures qui limitent ou excluent certaines personnes ou groupes de personnes et les empêchent de participer pleinement à un processus de nomination ou dans leur milieu de travail.

Simulations pour la sélection des EX – SLEEX (Simulations for the Selection of Executives – SLEEX) – il s'agit de l'instrument qu'utilise la CFP pour évaluer les principales compétences en leadership pour un rendement efficace dans les postes de direction.

Surveillance active (Active monitoring) – processus continu de collecte et d'analyse d'information. Management System – PIMS) – outil électronique de la CFP permettant de s'assurer que les droits relatifs à la priorité de nomination édictés dans la LEFP et le REFP sont respectés.

Système de ressourcement de la fonction publique – SRFP (Public Service Resourcing System – PSRS) – outil électronique qui présélectionne les candidats en quelques minutes en se fondant sur les réponses dans un formulaire de demande personnalisé en ligne qui comprend un questionnaire en ligne.

Test d'interaction orale (Oral Interaction Test) – évalue l'aptitude du candidat à parler et à comprendre la seconde langue officielle dans un environnement de travail. L'évaluation consiste en une entrevue avec un évaluateur sur des sujets liés au travail et dure environ une demi-heure.

Transparence (Transparency) – une valeur de dotation qui veille à ce que l'information sur les stratégies, les décisions, les politiques et les pratiques soient communiquées ouvertement et en temps voulu.

Vérification (Audit) – examen objectif et systématique des activités dominant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection (Area of selection) – critères géographiques, professionnels, organisationnels ou d'équité en matière d'emploi auxquels doivent répondre les candidats pour être admissibles à un processus de nomination. Dans un processus interne de nomination non annoncé, la zone de sélection détermine qui a le droit de porter plainte au Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Programme des adjoints de recherche – PAR (Research Affiliate Program – RAP) –

programme par lequel on recrute tout au long de l'année des étudiants de niveau post-secondaire qui ont besoin d'expérience en recherche appliquée pour obtenir leur diplôme.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – PFETE (Federal Student Work

Experience Program – FSWEP) – programme par lequel les organismes fédéraux recrutent des étudiants. Le PFETE offre à des étudiants à temps plein de niveau secondaire ou post-secondaire dans une institution accréditée l'occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir une expérience précieuse tout en améliorant leurs compétences en matière d'employabilité.

Qualifications constituant un atout (Asset qualifications) – qualifications qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui bénéficieraient à l'organisme ou amélioreraient le travail à accomplir. Les qualifications constituant un atout peuvent comprendre l'expérience, la formation, les connaissances, les compétences, les qualités personnelles ou toute autre qualification, à l'exception des exigences en matière de langues officielles.

Qualifications essentielles (Essential qualifications) – qualifications requises pour le travail à accomplir et que la personne doit posséder pour pouvoir être nommée. Elles comprennent la formation, l'expérience, l'accréditation professionnelle, les connaissances, les compétences, les aptitudes, les qualités personnelles et les exigences linguistiques.

Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD (Departmental Staffing Accountability Report – DSAR) – rapport périodique que les organismes transmettent à la CFP concernant la gestion et les résultats de la dotation; ce rapport constitue la réponse aux questions que pose la CFP et qui sont fondées sur le cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) et sur les valeurs de nomination.

Recrutement (Recruitment) – embauche de l'extérieur de la fonction publique.

Répertoire (Inventory) – liste des personnes qui ont posé leur candidature dans un processus de sélection et qu'on pourrait employer pour des postes identiques ou similaires dans certains organismes ou dans un certain nombre d'organismes différents. Cet outil permet aux gestionnaires d'avoir un véritable accès aux candidats. Lorsqu'un organisme souhaite utiliser le répertoire, on procède à une recherche des candidats qui répondent à ses critères (p. ex. formation ou expérience). Les personnes qui répondent à ces critères sont alors évaluées plus profondément.

Répertoire de préqualification – RPQ (Prequalified Pool – PQP) – répertoire de candidats évalués et qualifiés.

Représentativité (Representativeness) – valeur de dotation qui garantit que les processus de nomination sont effectués sans parti pris et ne créent pas de barrières systémiques afin de parvenir à ce que la fonction publique soit le reflet de la population canadienne qu'elle sert.

Profil linguistique (Linguistic profile) – exigences linguistiques d'un poste bilingue et niveau de compétences dans la deuxième langue officielle requis pour la compréhension de l'écrit, l'expression écrite et l'interaction orale. Le niveau de compétences requis est indiqué par les lettres suivantes :

C – supérieur

B – moyen

A – minimum

Programme de formation accélérée pour les économistes – PFAE (Accelerated Economist Training Program – AETP) – programme dans le cadre du recrutement au niveau post-secondaire qu'administre l'Agence de la fonction publique du Canada qui recrute et perfectionne des diplômés universitaires récents dans diverses disciplines mais qui ont une formation en économie.

Programme de recrutement au niveau postsecondaire – RRP (Post Secondary Recruitment Program – PSR) – permet aux organismes de recruter des diplômés de niveau postsecondaire de tout le Canada à des postes de niveau d'entrée dans la fonction publique. Le programme comprend un répertoire général et un système cible grâce auquel les organismes peuvent afficher les occasions d'emploi ou les choix de carrière.

Programme de recrutement des leaders en politiques – RLP (Recruitment of Policy Leaders Program – RPL) – cible et recrute des Canadiens diplômés d'universités canadiennes ou autres qui ont obtenu des résultats remarquables, qui possèdent une expérience en matière d'élaboration de politiques et qui ont fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou à l'université.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat – Coop (Co-operative Education/Internship Program – CO-OP) – programme visant à fournir aux étudiants de niveau postsecondaire une expérience de travail pratique et pertinente dans la fonction publique afin de les aider à satisfaire aux exigences de leur programme d'études.

Programme de stagiaires en gestion – PSG (Management Trainee Program – MTP) – programme qui recrute et perfectionne des diplômés universitaires récents dans diverses disciplines.

Programme d'équité en matière d'emploi (Employment equity program) – désigne les politiques et pratiques positives, ou les mesures d'équité en matière d'emploi conçues pour corriger les lacunes constatées à l'égard d'un groupe désigné, et la sous-représentation d'un tel groupe.

Planification des ressources humaines (Human resources planning) – processus déterminant les besoins actuels et à venir en RH de l'organisme.

Politique en matière de nomination (Appointment policy) – aux termes de la LEFP, la CFP peut élaborer des politiques en matière de nomination, de révocation de nomination et de mesures correctives. Il s'agit d'un certain nombre de politiques sur des sujets particuliers correspondant aux principaux points de décision des processus de nomination; on devrait les lire conjointement avec le REFP.

Postes de niveau d'agent (Officer-level jobs) – englobe les fonctions à caractère scientifique et professionnel, et les fonctions administratives et techniques (p. ex. les postes de biologistes, d'agents commerciaux et de statisticiens).

Priorité (Priority) – droit d'être nommé à un poste vacant avant quiconque. Il existe, aux termes de la LEFP, trois types de priorités légales (dans l'ordre, fonctionnaire excédentaire nommé dans son propre ministère, fonctionnaire en congé et personne mise en disponibilité) et six priorités réglementaires en vertu du REFP (dans aucun ordre particulier, fonctionnaire excédentaire en dehors de son propre ministère, personnel exonéré du gouverneur général, fonctionnaire qui devient handicapé, membre des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada libéré pour des raisons médicales, réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait et réintégration).

Processus de dotation collective (Collective staffing process) – méthode grâce à laquelle un unique processus de dotation permet de pourvoir des postes similaires au sein des ministères ou des organismes (ou entre eux), par opposition à plusieurs processus individuels.

Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process) – lorsque les personnes dans la zone de sélection sont informées d'une occasion de nomination et peuvent poser leur candidature.

Processus de nomination externe (External appointment process) – processus auquel peut prendre part quiconque travaille ou non à la fonction publique.

Processus de nomination interne (Internal appointment process) – processus de nomination s'adressant uniquement aux personnes employées dans la fonction publique.

Processus de nomination non annoncé (Non advertised appointment process) – processus de nomination ne répondant pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

Mutation (Deployment) – déplacement de quelqu'un d'un poste à un autre conformément à la partie 3 de la LEFP. La mutation ne peut pas représenter une promotion, ni modifier la durée de l'emploi, ni couper les liens avec l'ancien poste de l'employé.

Niveaux équivalents EX (EX equivalent levels) – généralement appelés « équivalents EX », ces niveaux correspondent au niveau d'entrée du groupe de la direction. Ils sont basés sur l'échelle de salaire minimum du groupe de la direction, par exemple :

équivalent EX : ES 7, AS 8, CS 5

équivalent EX moins 1 : ES 6, PM 6, IS 6, AS 7, CO 3

équivalent EX moins 2 : ES 5, PM 5, IS 5, CO 2, AS 6

Nomination (Appointment) – mesure prise en vertu de la LEFP pour embaucher quelqu'un.

Nomination impérative (Imperative appointment) – signifie que la personne doit répondre aux exigences linguistiques du poste, comme les a déterminées l'administrateur général, au moment de la nomination.

Nomination intérimaire (Acting appointment) – promotion temporaire d'un employé.

Nomination non impérative (Non imperative appointment) – nomination pour une durée indéterminée à un poste bilingue dont l'administrateur général a estimé qu'il n'exigeait pas quelqu'un qui a le niveau de compétences requis au moment de la nomination. La personne nommée en vertu d'une nomination non impérative a deux ans pour atteindre le niveau de compétence linguistique.

Notification (Notification) – pratique en deux temps qui consiste à fournir, par écrit, le nom de la personne que l'on envisage de nommer (notification de candidature retenue) et le nom de la personne proposée ou nommée (proposition de nomination ou notification de nomination) à toutes les personnes de la zone de sélection qui ont participé à un processus de nomination interne annoncé et à toutes les personnes de la zone de sélection pour un processus de nomination interne non annoncé.

Organismes (Organizations) – le présent rapport utilise le mot « organismes » pour les ministères et les organismes.

Personnes handicapées (Persons with disabilities) – personne qui, en matière d'emploi, se considère défavorisée ou qui croit qu'un employeur la considérerait ainsi en raison d'un handicap physique, mental, psychiatrique ou sensoriel ou d'une difficulté d'apprentissage de nature permanente.

Peuples autochtones (Aboriginal peoples) – peuples indiens, inuits ou métis du Canada.

Influence politique (Political influence) – ingérence dans le processus de nomination. Il peut s'agir, entre autres, de l'ingérence d'un cabinet de ministre ou d'un bureau de député.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN

(Appointment Delegation and Accountability Instrument – ADAl) – document officiel par lequel la CFP délègue ses pouvoirs aux administrateurs généraux. Celui-ci détermine les pouvoirs, toute condition liée à la délégation et la subdélégation de ces pouvoirs, et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.

Intégration des étudiants (Student bridging) – mécanisme qui permet aux gestionnaires d'embaucher des diplômés (postsecconadire) récents et qualifiés qui ont déjà travaillé à la fonction publique dans le cadre de programmes d'emploi pour étudiants comme le PFETE, le programme Coop ou le PAR, conformément aux critères ou aux politiques de l'organisme.

Justice (Fairness) – valeur de dotation qui garantit que les décisions sont prises objectivement et sont exemptes d'influence politique ou de favoritisme, que les politiques et les pratiques reflètent un traitement équitable des personnes et que celles-ci ont le droit d'être évaluées dans la langue officielle de leur choix.

Membres de minorités visibles (Members of visible minorities) – personnes, n'appartenant pas aux peuples autochtones, qui ne sont pas caucasiennes ni blanches de peau.

Mérite (Merit) – aux termes de la LEPF, la nomination est faite sur la base du mérite lorsque la personne nommée possède les qualifications essentielles pour le travail à accomplir, telles que les a établies l'administrateur général, y compris les compétences dans les langues officielles. L'administrateur général peut également prendre en considération les qualifications considérées comme un atout pour le travail, actuellement ou à l'avenir, et toute exigence opérationnelle, actuelle ou à venir, ainsi que tout besoin organisationnel qu'il aura établi. On peut aussi prendre en considération les besoins actuels et à venir de la fonction publique, tels que l'Employeur les a déterminés, et que l'administrateur général estime pertinents pour l'organisme.

Mesures correctives (Corrective action) – processus visant à corriger une erreur, une omission ou un comportement inadéquat qui a influé sur la sélection d'une personne nommée par le biais d'un processus de nomination.

Méthodes d'évaluation (Assessment methods) – méthodes telles que des entrevues, des épreuves écrites, des vérifications des références et des simulations utilisées pour évaluer les candidats par rapport aux qualifications du poste.

Mise en disponibilité (Lay off) – cessation involontaire des services d'un fonctionnaire en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.

Favoritisme (Personal favoritism) – vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à un employé actuel, ou à un candidat en vue d'un emploi dans la fonction publique, afin d'en tirer un bénéfice personnel et contraire au bien de l'organisme.

Femmes (Women) – considérées comme un groupe visé par l'équité en matière d'emploi dans un groupe professionnel où leur représentation est inférieure à leur disponibilité sur le marché du travail.

Fonction publique (Public service) – les ministères nommés à l'Annexe I, les organismes inscrits à l'Annexe IV et les organismes énumérés à l'Annexe V de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Fonctionnaire (Employee) – personne employée dans l'administration de la fonction publique où la CFP a le pouvoir exclusif de faire des nominations, cela comprend les employés à temps partiel mais pas les travailleurs occasionnels.

Fonctionnaire excédentaire (Surplus employee) – fonctionnaire nommé pour une période indéterminée ayant été officiellement déclaré excédentaire, par écrit, par l'administrateur général, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction, d'une délocalisation pour laquelle l'employé ne souhaite pas déménager ou du transfert du travail ou d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique (initiative de diversification des modes de prestation des services).

Gestionnaire subdélégué (Sub-delegated manager) – personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer certains pouvoirs de nomination et des pouvoirs liés aux nominations.

Groupe de la direction (Executive Group) – consiste en cinq niveaux jusqu'à y compris la plupart des sous-ministres adjoints (EX-1 à EX-5).

Groupe professionnel (Occupational group) – regroupement de classifications qui comprennent des fonctions similaires exigeant des compétences semblables.

Groupes visés par l'équité en matière d'emploi (Employment equity designated groups) – conformément à la Loi sur l'équité en matière d'emploi, ce sont les Autochtones, les membres de minorités visibles, les personnes handicapées et les femmes.

Impartialité (Non partisanship) – caractéristique de l'impartialité politique. Il s'agit de la capacité et de la volonté de la fonction publique de servir les gouvernements nommés démocratiquement, quelle que soit leur appartenance politique.

Dotation électronique (E-staffing) – utilisation de la technologie pour présélectionner électroniquement un grand nombre de demandes d'emploi.

Durée d'emploi (Tenure) – période pendant laquelle quelqu'un est employé.

Emploi occasionnel (Casual employment) – possibilité d'embaucher quelqu'un à court terme. Aux termes de la LEFP, le travailleur occasionnel ne peut pas, au cours d'une année civile, travailler dans un certain ministère plus de 90 jours. Aucune disposition de la LEFP, comme par exemple l'exigence en matière de mérite, ne s'applique aux travailleurs occasionnels.

Emploi pour une durée déterminée (Specified term employment) – emploi à temps partiel ou à plein temps pendant une durée déterminée.

Emploi pour une période indéterminée emploi permanent (Indeterminate permanent employment) – emploi à plein temps ou à temps partiel (y compris saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

Enquête (Investigation) – enquête portant sur une présumée violation de la LEFP ou du REFP. **Évaluation de la langue seconde – ELS** (Second language evaluation – SLB) – tests linguistiques utilisés par la CFP afin de déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des employés et des candidats. Il s'agit de tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité de la personne à parler et à comprendre la deuxième langue officielle dans un contexte de travail.

Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – EECN (Appointment Framework Knowledge Test – AFKT) – test de la CFP pour valider les compétences des spécialistes en ressources humaines (RH) en vertu du cadre de nomination de la CFP et du cadre législatif. Comme condition de délégation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs agents subdélégués ont accès à des spécialistes en RH dont les compétences en matière de cadre de nomination ont été validées par la CFP.

Exercice financier (Fiscal year) – du 1^{er} avril au 31 mars, dans l'administration publique. **Exigences linguistiques du poste** (Language requirements of the position) – désignation de tous les postes de la fonction publique comme étant bilingues ou unilingues, selon les catégories suivantes : bilingue, anglais essentiel, français essentiel, ou encore anglais ou français essentiel.

Exigences opérationnelles (Operational requirements) – exigences actuelles ou à venir qui ne sont pas essentielles pour accomplir le travail mais qui bénéficieraient au fonctionnement de l'unité de travail.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD (Staffing Management Accountability Framework – SMAF) – le CRGD énonce les attentes de la CFP pour un système de dotation bien géré et lui permet de déterminer si les administrateurs généraux exercent leurs pouvoirs délégués. Le CRGD comprend cinq éléments : la gouvernance, la planification, les politiques, les communications et le contrôle.

Classification (Classification) – groupe ou sous-groupe professionnel (le cas échéant) et niveau attribué à un poste.

Collectivité fonctionnelle (Functional community) – groupe professionnel particulier (p. ex. finances, communications, politiques, contrôle), pour lequel une collaboration entre les ministères et les organismes a été établie pour traiter les besoins en ressources humaines de la collectivité.

Critères de mérite (Merit criteria) – qualifications essentielles et atouts, exigences opérationnelles et besoins organisationnels.

Déclin de la représentation (Drop-off) – différence entre l'application et le taux de nomination des membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les processus de recrutement externe.

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique (Public Service Official Languages Exclusion Approval Order – PSOLEAO) – prévoit certaines circonstances dans lesquelles quelqu'un n'a pas à satisfaire aux exigences en matière de langues officielles liées à un poste bilingue pendant une période limitée.

Décret d'exclusion (Exclusion Approval Order – EAO) – décret qui prévoit l'exclusion d'une ou de plusieurs personnes et d'un ou de plusieurs postes de l'application en tout ou en partie de la LEFP dans les cas où la CFP estime que l'application de ladite loi ou de certaines de ses dispositions n'est ni réalisable ni dans l'intérêt de la fonction publique. Le décret d'exclusion peut être de nature générale ou particulière, et exige l'approbation du gouverneur en conseil; il est généralement accompagné d'un règlement du gouverneur en conseil, fait sur la recommandation de la CFP, prévoyant la façon dont on doit traiter les personnes ou les postes exclus en vertu du décret d'exclusion.

Discussion informelle (Informal discussion) – possibilité pour quelqu'un qui n'a pas été retenu dans un processus de nomination interne de discuter de façon informelle de la décision avant que la nomination ne soit effectuée.

Données sur les priorités (Priority data) – données sur les priorités obtenues du système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) de la CFP. Le SGIP est le répertoire de fonctionnement que la CFP utilise pour présenter des employés bénéficiant de priorités légales et réglementaires pour des postes vacants adéquats au sein des ministères. Le répertoire comprend des employés que leur ministère a déterminé comme étant excédentaires, ainsi que des personnes qui bénéficient de priorités légales et réglementaires.

Annexe 7 – Glossaire

Abus de pouvoir (Abuse of authority) – conduite répréhensible comprenant la mauvaise foi et le favoritisme.

Accessibilité (Access) – valeur de dotation qui permet que quiconque au Canada ait la possibilité raisonnable de poser sa candidature dans la langue officielle de son choix et de la voir prise en compte pour un emploi dans la fonction publique.

Activité politique (Political activity) – toute activité exercée au sein d'un parti politique ou visant à soutenir ou à s'opposer à un parti, toute activité exercée pour soutenir un candidat à une élection ou pour s'y opposer, ou le fait d'être candidat à une élection (fédérale, provinciale, territoriale ou municipale), avant ou pendant la période électorale.

Affectation (Assignment) – déplacement temporaire d'un fonctionnaire à l'intérieur d'un ministère pour remplir les fonctions d'un poste qui existe ou pour prendre en charge un projet spécial. L'affectation ne peut pas être une promotion ni être utilisée pour prolonger une période d'emploi.

Appel (Appeal) – aux termes de l'article 21 de l'ancienne *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), processus de recours dont peut se prévaloir quelqu'un qui n'a pas été retenu pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours.

Bénéficiaire de priorité (Priority Person) – personne qui a le droit, aux termes de la LEFP et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), pendant une période limitée, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la fonction publique. La personne doit posséder les qualifications essentielles pour le poste.

Besoins organisationnels (Organizational needs) – besoins actuels ou à venir qui ne sont pas essentiels pour accomplir le travail mais qui pourraient améliorer le fonctionnement de l'organisme ou la réalisation de son mandat. Les besoins organisationnels pourraient comprendre le fait d'examiner la candidature de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Cadre de nomination (Appointment Framework) – guide les administrateurs généraux dans la conception de systèmes de dotation qui répondent aux besoins de leur organisme tout en assurant le respect des prescriptions de la loi et des valeurs de la dotation. Le cadre compte trois composantes : la politique en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation.

Tableau 43 – Administration des priorités (total de la fonction publique)

Nombre de bénéficiaires d'une priorité et nombre de placements de bénéficiaires de priorité selon le type de priorité
Du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007

Type de priorité	Rapports	Nouveaux dossiers	Total (rapports + nouveaux dossiers)	Personnes nommées	Démissions/ retraites	Droits de priorité expirés	Autres personnes retirées (b)	Total des départs	Dossiers actifs à la fin de la période
Congés autorisés (article 41)	247	197	444	125	15	37	27	204	240
Personnel des cabinets de ministres (article 41)	19	34	53	37	0	16	0	53	0
Mises en disponibilité (article 41)	8	8	16	3	0	7	1	11	5
TOTAL – priorités légales	274	239	513	165	15	60	28	268	245
Personnel excédentaire (article 5)	177	252	429	145	14	1	66	226	203
Fonctionnaires devenus handicapés (article 7)	44	41	85	11	1	16	10	38	47
Membres des FC ou de la GRC libérés pour raisons médicales (article 8)	77	206	283	112	0	19	1	132	151
Réinstallation du conjoint (article 9)	329	388	717	202	13	48	131	394	323
Réintégration à un niveau supérieur (article 10)	172	120	292	37	5	70	7	119	173
Personnel exonéré du gouverneur général (article 6)	1	1	2	0	0	2	0	2	0
TOTAL – priorités réglementaires	800	1 008	1 808	507	33	156	215	911	897
GRAND TOTAL	1 074	1 247	2 321	672	48	216	243	1 179	1 142

(a) Le nombre de reports du 31 mars 2006 est différent du nombre de dossiers actifs au 31 mars 2006 publié dans le rapport annuel de l'an dernier. Cela est dû à la mise à jour des renseignements sur les fonctionnaires, par exemple, le type de priorité et la validation des données dans le Système de gestion de l'information sur les priorités.

(b) Les changements aux types de priorités sont inclus dans « autres personnes retirées ».

Tableau 42 – Activités de dotation selon la modalité et le ministère

(suite)

Ministère	Nominations externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations latérales et intermédiaires (b)		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	

Santé Canada	933	22,2	912	21,7	1 530	36,4	828	19,7	4 203	100,0
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	95	14,9	164	25,7	291	45,5	89	13,9	639	100,0
Sécurité publique Canada	88	17,4	116	22,9	211	41,7	91	18,0	506	100,0
Service administratif des tribunaux judiciaires	92	37,6	49	20,0	80	32,7	24	9,8	245	100,0
Service correctionnel Canada	1 109	22,8	1 048	21,5	1 642	33,7	1 068	21,9	4 867	100,0
Statistique Canada	723	31,1	653	28,1	648	27,8	303	13,0	2 327	100,0
Transports Canada	304	21,1	404	28,0	410	28,5	323	22,4	1 441	100,0
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	792	19,2	1 123	27,2	1 189	28,8	1 027	24,9	4 131	100,0
Tribunal canadien du commerce extérieur	6	23,1	9	34,6	9	34,6	2	7,7	26	100,0
Autres ministères (c)	46	26,9	48	28,1	60	35,1	17	9,9	171	100,0
TOTAL	17 699	22,0	19 155	23,8	28 436	35,4	15 055	18,7	80 345	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires pour une période de quatre mois ou moins.

(c) Cette rubrique s'applique aux ministères qui ont déclaré moins de 25 nominations en 2006-2007.

Tableau 42 – Activités de dotation selon la modalité et le ministère (suite)

Ministère	Nominations externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations interminaires (b)		Total	
	Nbre	pg	Nbre	pg	Nbre	pg	Nbre	pg	Nbre	pg
Infrastructure Canada	24	20,5	32	27,4	50	42,7	11	9,4	117	100,0
Ministère de la Justice Canada	389	20,6	539	28,5	708	37,4	256	13,5	1 892	100,0
Ministère des Finances Canada	86	17,5	196	39,8	152	30,9	58	11,8	492	100,0
Office des transports du Canada	10	11,5	38	43,7	17	19,5	22	25,3	87	100,0
Office national de l'énergie	32	19,8	81	50,0	38	23,5	11	6,8	162	100,0
Passeport Canada	293	16,7	269	15,3	1 061	60,4	134	7,6	1 757	100,0
Patrimoine canadien	152	13,7	279	25,1	361	32,5	320	28,8	1 112	100,0
Pêches et Océans Canada	1 031	29,2	659	18,7	939	26,6	902	25,5	3 531	100,0
Résolution des questions des pensionnés indiens du Canada	46	26,0	39	22,0	45	25,4	47	26,6	177	100,0
Ressources humaines et Développement social Canada	1 499	11,4	2 208	16,8	7 082	54,0	2 322	17,7	13 111	100,0
Ressources naturelles Canada	360	26,3	391	28,6	345	25,2	272	19,9	1 368	100,0

Tableau 42 – Activités de dotation selon la modalité et le ministère (suite)

Ministère	Nominations externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérieures (b)		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	

Commission des relations de travail dans la fonction publique	11	27,5	11	27,5	10	25,0	8	20,0	40	100,0
Commission nationale des libérations conditionnelles	18	13,0	41	29,7	44	31,9	35	25,4	138	100,0
Condition féminine Canada	8	20,0	6	15,0	13	32,5	13	32,5	40	100,0
Conseil canadien des relations industrielles	12	27,9	14	32,6	14	32,6	3	7,0	43	100,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	48	27,9	52	30,2	44	25,6	28	16,3	172	100,0
Cour suprême du Canada (Greffé de la)	35	47,9	22	30,1	12	16,4	4	5,5	73	100,0
Défense nationale Canada (fonctionnaires)	3 163	35,1	2 245	24,9	2 555	28,3	1 060	11,7	9 023	100,0
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	41	28,1	45	30,8	37	25,3	23	15,8	146	100,0
Ecole de la fonction publique du Canada	114	20,8	163	29,7	215	39,2	57	10,4	549	100,0
Environnement Canada	559	21,6	677	26,2	876	33,9	475	18,4	2 587	100,0
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	754	29,3	576	22,4	925	35,9	321	12,5	2 576	100,0
Industrie Canada	345	18,5	628	33,6	520	27,8	376	20,1	1 869	100,0

Ministère	Nominations		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
Bureau de la sécurité des transports du Canada	11	21,6	16	31,4	16	31,4	8	15,7	51
Bureau du Conseil privé	87	17,9	137	28,1	167	34,3	96	19,7	487
Bureau du directeur général des élections	69	29,4	57	24,3	49	20,9	60	25,5	235
Bureau du secrétaire du gouverneur général	18	25,4	35	49,3	15	21,1	3	4,2	71
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	73	57,5	46	36,2	3	2,4	5	3,9	127
Citoyenneté et Immigration Canada	323	17,3	492	26,4	580	31,1	472	25,3	1 867
Commissariat aux langues officielles	12	18,8	20	31,3	23	35,9	9	14,1	64
Commissariat à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	20	23,5	28	32,9	30	35,3	7	8,2	85
Commission canadienne des droits de la personne	18	20,9	25	29,1	30	34,9	13	15,1	86
Commission canadienne des grains	46	35,7	47	36,4	21	16,3	15	11,6	129
Commission du Canada publique du Canada	110	23,0	133	27,8	169	35,3	67	14,0	479
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	51	15,1	86	25,4	110	32,5	91	26,9	338

Tableau 42 – Activités de dotation selon la modalité et le ministère

(suite)

Tableau 42 – Activités de dotation selon la modalité et le ministère

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité et le ministère
Du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007

Ministère	Nominations externes			Activités de dotation internes			Total
	Nominations			Déplacements et régrossifs (a)			
	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	
Nominations externes			Activités de dotation internes			Total	
Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre		

Tableau 41 – Répartition des recrues selon les programmes de recrutement et la région géographique

Répartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de recrutement selon le processus de recrutement et la région géographique

Du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007

Région géographique	* PFTE		Coop		RP (a)		PAR		RLP		Recrutement général		Total (b)	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%

Terre-Neuve-et-Labrador	161	1,7	80	2,3	1	0,2	0	0,0	0	0,0	345	2,0	587	1,9
Ile-du-Prince-Édouard	212	2,2	26	0,8	2	0,4	0	0,0	0	0,0	146	0,8	386	1,3
Nouvelle-Écosse	324	3,4	129	3,7	3	0,7	0	0,0	0	0,0	1 031	6,0	1 487	4,8
Nouveau-Brunswick	436	4,6	37	1,1	5	1,1	0	0,0	0	0,0	475	2,8	953	3,1
Québec (sauf la RCN)	1 736	18,1	281	8,1	27	6,0	19	52,8	0	0,0	1 997	11,6	4 060	13,2
Région de la capitale nationale (RCN)	3 353	35,0	2 003	57,8	359	79,2	5	13,9	33	100,0	6 700	38,9	12 453	40,5
Ontario (sauf RCN)	1 572	16,4	337	9,7	31	6,8	5	13,9	0	0,0	2 086	12,1	4 031	13,1
Manitoba	358	3,7	89	2,6	3	0,7	2	5,6	0	0,0	745	4,3	1 197	3,9
Saskatchewan	350	3,7	41	1,2	2	0,4	3	8,3	0	0,0	716	4,2	1 112	3,6
Alberta	491	5,1	138	4,0	6	1,3	0	0,0	0	0,0	1 138	6,6	1 773	5,8
Colombie-Britannique	556	5,8	299	8,6	10	2,2	2	5,6	0	0,0	1 622	9,4	2 489	8,1
Yukon	4	0,0	1	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	38	0,2	43	0,1
Territoires du Nord-Ouest	12	0,1	0	0,0	1	0,2	0	0,0	0	0,0	116	0,7	129	0,4
Nunavut	4	0,0	4	0,1	3	0,7	0	0,0	0	0,0	33	0,2	44	0,1
Etranger	5	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	25	0,1	30	0,1
TOTAL (b)	9 574	100,0	3 465	100,0	453	100,0	36	100,0	33	100,0	17 213	100,0	30 774	100,0

(a) Les chiffres du Programme de recrutement postsecondaire (RP) comprennent les postulants et postulantes de campagnes présentes et antérieures et les nominations au Programme de stagiaires en gestion (PSG) étant donné que les nominations n'ont pas toutes été menées pendant la même année financière. Cela comprend aussi les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accéléré pour les économistes.

(b) Le total de 30 774 auquel s'ajoutent 18 147 personnes ayant un emploi occasionnel, chiffre tiré du tableau 34, équivaut à l'activité d'embauche de 48 921 personnes, tel qu'indiqué au tableau 34.

* **Légende** : PFTE : Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
 Coop : Programme d'enseignement coopératif
 RP : Programme de recrutement postsecondaire
 PAR : Programme des adjoints de recherche
 RLP : Programme de recrutement de leaders en politique

Tableau 40 – Activités de dotation selon la modalité et les langues officielles

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité de nomination et le groupe linguistique
Du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007

Exigences linguistiques du poste	Anglo-phones		Franco-phones		Total		Anglo-phones		Franco-phones		Total		Anglo-phones		Franco-phones		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Nominations externes																		
Activités de dotation internes (a)																		
Total (b)																		

Bilingue impératif	1 523	33,6	3 009	66,4	4 538	8 884	35,4	16 235	64,6	25 129	10 407	35,1	19 244	64,9	29 667			
Bilingue non impératif																		
Satisfaites	137	66,5	69	33,5	206	1 875	65,0	1 010	35,0	2 889	2 012	65,1	1 079	34,9	3 095			
Obligatoires	26	63,4	15	36,6	41	415	94,5	24	5,5	439	441	91,9	39	8,1	480			
Facultatives	3	75,0	1	25,0	4	50	63,3	29	36,7	79	53	63,9	30	36,1	83			
Anglais essentiel	9 837	96,0	411	4,0	10 332	28 022	96,7	965	3,3	29 105	37 859	96,5	1 376	3,5	39 437			
Français essentiel	28	2,6	1 034	97,4	1 062	54	2,6	1 988	97,4	2 043	82	2,6	3 022	97,4	3 105			
Français ou anglais essentiel	853	63,4	493	36,6	1 347	1 601	75,6	517	24,4	2 122	2 454	70,8	1 010	29,2	3 469			
TOTAL (c)	12 478	71,1	5 068	28,9	17 699	41 432	66,3	21 036	33,7	62 646	53 910	67,4	26 104	32,6	80 345			

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements. Ne comprend pas les nominations intérieures pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Les valeurs indiquées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques (b) sont calculés en utilisant la première langue connue comme dénominateur respectif.

(c) Les valeurs indiquées ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages des totaux (c) sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Tableau 39 – Activités de dotation selon la modalité et les groupes linguistiques

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité de nomination et le groupe linguistique
Du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007

Groupe linguistique	Nominations		Prépositions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Anglophones	12 478	71,1	12 854	67,3	19 097	67,3	9 481	63,1	53 910	67,4
Francophones	5 068	28,9	6 238	32,7	9 265	32,7	5 533	36,9	26 104	32,6
TOTAL (c)	17 699	100,0	19 155	100,0	28 436	100,0	15 055	100,0	80 345	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires pour une période de quatre mois ou moins.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques (c) sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif.

Tableau 38 – Activités de dotation selon la modalité et les groupes désignés de l'équité en emploi*

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation, selon la modalité et les groupes désignés de l'équité en emploi
Du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007

Groupes désignés de l'équité en emploi	Nominations externes	Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations internes (b)		Total			
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%				
Femmes		8 752	55,6	11 631	61,2	18 644	65,7	9 222	61,4	48 249	61,8
Membres de minorités visibles		1 361	8,7	1 988	10,5	2 964	10,4	1 390	9,3	7 703	9,9
Personnes handicapées		442	2,8	944	5,0	1 668	5,9	767	5,1	3 821	4,9
Autochtones		521	3,3	817	4,3	1 383	4,9	638	4,2	3 359	4,3
TOTAL (c)		15 727	100,0	19 002	100,0	28 365	100,0	15 022	100,0	78 116	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations interrégionales pour une période de quatre mois ou moins.

(c) Les chiffres touchant les groupes désignés de l'équité en emploi excluent les activités de dotation de durée déterminée de moins de trois mois, les nominations externes et les activités de dotation internes pour ce qui est des employeurs distincts, car le l'Agence de la fonction publique du Canada ne collecte pas de renseignements sur la déclaration volontaire de ces groupes. La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne concordent pas avec ceux des autres tableaux.

* **Note :** Dans le passé, ce tableau comprenait les chiffres adéquatement pondérés relatifs à la disponibilité à l'interne et à l'externe pour chaque groupe de chaque colonne. Comme la méthodologie a changé à la suite du recensement de 2001, ces estimations ne sont plus disponibles.

Tableau 37 – Taux d'activités de dotation selon la modalité et la région géographique *

Répartition, en nombre et en taux, des activités de dotation selon la modalité et la région géographique
Du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007

Région géographique	Nominations extérieures	Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total	
		Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Terre-Neuve-et-Labrador	346	11,2	207	6,7	387	12,5	240	7,7	38,1
Ile-du-Prince-Édouard	148	8,3	206	11,6	256	14,4	196	11,0	80,6
Nouvelle-Écosse	1 034	11,6	751	8,4	1 088	12,2	575	6,4	344,8
Nouveau-Brunswick	480	8,0	437	7,3	805	13,4	438	7,3	216,0
Québec (sauf la RCN)	2 024	9,6	1 525	7,3	2 802	13,3	1 347	6,4	769,8
Région de la capitale nationale (RCN)	7 092	9,6	10 092	13,7	12 748	17,3	8 443	11,5	383,75
Ontario (sauf RCN)	2 117	8,8	2 011	8,4	4 043	16,9	1 256	5,2	942,7
Manitoba	748	11,0	614	9,1	876	12,9	397	5,9	263,5
Saskatchewan	718	16,2	371	8,4	631	14,2	247	5,6	196,7
Alberta	1 144	11,8	1 060	10,9	1 706	17,5	541	5,6	445,1
Colombie-Britannique	1 632	10,1	1 506	9,3	2 798	17,3	1 071	6,6	700,7
Yukon	38	13,7	36	13,0	53	19,1	19	6,9	146
Territoires du Nord-Ouest	117	19,7	73	12,3	70	11,8	40	6,7	300
Nunavut	36	20,0	24	13,3	25	13,9	5	2,8	90
Étranger	25	1,7	242	16,2	148	9,9	240	16,1	655
TOTAL	17 699	9,9	19 155	10,8	28 436	16,0	15 055	8,5	803,45

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intermédiaires pour une période de quatre mois ou moins.

* **Nota :** Le tableau 37 représente les activités de dotation pour une période indéterminée et une durée déterminée en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Les taux sont obtenus en divisant le nombre d'activités de dotation dans chaque région géographique pendant l'année par le nombre de fonctionnaires dans chaque région géographique au 31 mars 2006.

Tableau 36 – Taux d'activités de dotation selon la catégorie professionnelle* et la modalité*

Répartition, en nombre et en taux, des activités de dotation selon la catégorie professionnelle et la modalité
Du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007

Catégorie professionnelle	Nominations externes	Activités de dotation Internes				Total			
		Nominations internes		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations latérales (b)		Total	
		Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Groupe de la direction	89	2,3	856	21,9	553	14,1	767	19,6	2 265
Scientifique et professionnelle	2 468	9,8	2 966	11,8	3 223	12,8	1 691	6,7	10 348
Administration et service extérieur	5 365	7,0	10 587	13,8	16 164	21,0	9 595	12,5	41 711
Technique	1 461	8,6	1 499	8,8	1 231	7,2	947	5,6	5 138
Soutien administratif	5 102	14,7	1 902	5,5	5 587	16,1	1 232	3,5	13 823
Exploitation	3 088	16,0	1 198	6,2	1 623	8,4	792	4,1	6 701
Sans objet (c)	126	12,6	147	14,7	55	5,5	31	3,1	359
TOTAL (d)	17 699	9,9	19 155	10,8	28 436	16,0	15 055	8,5	80 345
45,1									

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(c) Activités de dotation à l'égard desquelles la classification type des professions ne s'applique pas, c.-à-d., des employeurs distincts en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) utilisent leurs propres groupes professionnels.

(d) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages des totaux (d) sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

* **Nota :** Le tableau 36 représente les activités de dotation pour une période indéterminée et une durée déterminée en vertu de la LEFP. Les taux d'activités de dotation sont obtenus en divisant le nombre d'activités de dotation dans chaque catégorie pendant l'année par le nombre de fonctionnaires dans chaque catégorie au 31 mars 2006.

Tableau 35 – Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation internes, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure
Du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007

Situation professionnelle antérieure	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation				Etudiant/étudiante				Total	
	Indéterminée	Durée déterminée	Emploi occasionnel(*)		Nbre	%	Nbre	%		
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%		

Période indéterminée	52 335	79,6	179	1,2	0	0,0	0	0,0	52 514	47,1
Durée déterminée	5 720	8,7	4 412	30,3	0	0,0	0	0,0	10 132	9,1
Emploi occasionnel	980	1,5	2 201	15,1	0	0,0	0	0,0	3 181	2,9
Autres organismes fédéraux	769	1,2	256	1,8	0	0,0	0	0,0	1 025	0,9
Grand public	5 783	8,8	7 354	50,5	18 147	100,0	13 075	100,0	44 359	39,8
Etudiant/étudiante	188	0,3	168	1,2	0	0,0	0	0,0	356	0,3
TOTAL	65 775	100,0	14 570	100,0	18 147	100,0	13 075	100,0	111 567	100,0

(*) Les personnes qui avaient un emploi occasionnel ainsi que les étudiants et étudiantes n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'ils sont inscrits sous grand public.

Tableau 34 – Activités globales d'embauche et de dotation

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation internes, selon la modalité et la durée d'emploi
Du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007

Durée d'emploi	Activités d'embauche	Promotions	Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations interrimaires (b)		Total
			Nbre	%	Nbre	%	
			Nbre	%	Nbre	%	
		</					

(a) Les déplacements latéraux englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.
(b) Ne comprend pas les nominations interrimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Effectif – Les graphiques de l'effectif font état de l'effectif total des ministères et organisations qui relèvent de la compétence de la CFP. Ces organisations assujetties à la LFFP sont énumérées aux Annexes I, IV et V de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

Les organisations mentionnées aux Annexes I et IV sont les ministères et des parties de l'administration publique fédérale et, à quelques exceptions près, relèvent de la compétence exclusive de la CFP pour ce qui concerne les nominations. Sauf les organisations mentionnées spécifiquement (la Commission canadienne du lait et le Tribunal de la dotation de la fonction publique), ces organisations relèvent de la compétence « centrale » de la CFP. Les organisations qui figurent à l'Annexe V sont des organismes distincts. Certains d'entre eux relèvent de la compétence exclusive de la CFP pour ce qui est des nominations et font ainsi partie de la compétence fondamentale de la CFP.

Nota : Les nominations et l'effectif de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) figurent dans plusieurs des graphiques du rapport annuel portant sur cinq ans, dates de mars 2006, qui se trouvent dans le présent Rapport annuel. Ces graphiques font état de l'ajout de 9 102 membres du personnel de l'ASFC à la compétence de la CFP en avril 2005. Ces chiffres sont nécessaires pour examiner l'analyse des tendances à l'égard des nominations et de l'effectif.

Annexe 6 – Tableaux statistiques

Le rapport annuel comporte un certain nombre de graphiques et de tableaux. Les données qui s'y trouvent proviennent de diverses sources. On trouvera des données plus complètes sur support électronique à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca.

Source des données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données provenant du fichier des titulaires de l'Agence de la fonction publique du Canada. Ce fichier provient quant à lui du système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse de la CFP a élaboré une série d'algorithmes qui, appliqués aux dossiers, servent à produire le registre officiel de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ayant lieu dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les opérations de rémunération soumises par les ministères et organismes.

Activités d'embauche – On entend par « activités d'embauche » les nominations à la fonction publique, l'embauche de personnes à titre d'employées et d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants et d'étudiantes en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants* et son règlement d'application.

Activités de dotation – Sont désignées par « activités de dotation » les nominations à la fonction publique et les activités de dotation au sein de la fonction publique. Les nominations à la fonction publique comprennent la nomination d'une personne du grand public ou relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas assujéti à la LEFP. Les activités de dotation dans la fonction publique englobent toutes les nominations ou les mutations au sein des ministères ou des organismes visés par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou entre eux.

Les activités globales d'embauche et de dotation ont augmenté de 11, 3 % par rapport à 2005-2006 passant de 100 230 à 111 567.

À noter que Ressources humaines et Développement social Canada et le Bureau des passeports ont fait l'objet de 4 763 mutations, soit 4,3 % de toutes les mutations, ce qui a donné lieu à une reclassification du personnel de première ligne, dont les postes de CR-5 sont devenus des PM-1.

Annexe 5 – Dispositions particulières en matière de subdélégation – sommaire

(suite)

Ministère	À qui	Pouvoirs	Date
Industrie Canada	Les participants et participantes d'Échanges Canada affectés à des postes de gestion de niveau EX-moins 1 ou supérieur	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégés pour les postes autres que ceux d'EX	Du 29 sep-tembre 2006 au 30 mai 2008
	Les personnes nommées par la GC qui ont un rapport hiérarchique direct avec l'administrateur général ou l'administratrice générale auxquelles sont confiées des responsabilités de cadre et qui sont nommées en vertu d'une autorisation législative	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégés pour les postes autres que ceux d'EX	
	Les personnes nommées par la GC occupant le poste de sous-ministre délégué principal	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégés pour les postes autres que ceux d'EX	
Défense nationale	Les membres des Forces canadiennes	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégés à la discrétion de l'administrateur général ou de l'administratrice générale concernant tous les groupes professionnels (sauf le groupe EX)	Du 1 ^{er} mai 2006 au 30 mai 2008
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Les participants et participantes d'Échanges Canada d'un niveau de directeur général ou d'un niveau équivalent (pouvoirs des niveaux 1 et 2 délégués au ministère)	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégés pour tout ce qui concerne les postes autres que ceux de EX PLUS le pouvoir de faire des nominations intermédiaires de moins de six mois aux niveaux EX-1 et EX-2	Du 6 février 2007 au 30 mai 2008
	Cadres affectés au niveau de directeur général ou d'un niveau équivalent (pouvoirs des niveaux 1 et 2 délégués au ministère)	Le pouvoir de faire des nominations intermédiaires de moins de six mois aux niveaux EX-1 et EX-2	
	Les participants et participantes d'Échanges Canada du niveau de directeur général ou d'un niveau équivalent qui relèvent directement de l'administrateur général ou de l'administratrice générale (pouvoirs de niveau 1 délégués au ministère)	Le pouvoir de faire des nominations par suite d'un processus annoncé à des postes des niveaux EX-1 et EX-2	
Gendarmerie royale du Canada	Membres réguliers et membres civils de la GRC d'un niveau déterminé par l'administrateur général ou l'administratrice générale	Les pouvoirs liés aux nominations, soit de l'administrateur général, pour les postes de tous les groupes professionnels	À compter du 27 juin 2006

Annexe 5 – Dispositions particulières en matière de subdélégation – sommaire

Ministère	À qui	Pouvoirs	Durée
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Les participants et participantes d'Échanges Canada affectés à des postes de gestion d'un niveau égal ou supérieur à celui de directeur	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes de tous les groupes professionnels excepté ceux du groupe de la direction (EX)	Du 7 mars 2006 au 30 mai 2008
Environnement Canada	Les participants et participantes d'Échanges Canada affectés à des postes de gestion d'un niveau égal ou supérieur à celui de directeur	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes de tous les groupes professionnels sauf ceux du groupe de la direction (EX)	Du 7 mars 2006 au 30 mai 2008
Santé Canada	Les participants et participantes d'Échanges Canada du niveau de sous-ministre adjoint (SMA)	<ul style="list-style-type: none"> – nominations initiales ou prolongation d'une nomination annoncée pouvant aller jusqu'à une durée de huit (8) mois; – mutations et affectations; – emploi pour une durée déterminée ou à titre d'occasionnels d'anciens et d'anciennes fonctionnaires de niveau EX; – nominations pour une période indéterminée à la suite d'un processus annoncé La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégés pour tous les postes autres que les postes de EX PLUS les postes EX des niveaux 1, 2 et 3, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> – nominations intermédiaires jusqu'à une durée de quatre (4) mois; – embauche initiale ou prolongation d'une nomination annoncée pouvant aller jusqu'à une durée de huit (8) mois; – mutations et affectations; – emploi pour une durée déterminée ou à titre d'occasionnels d'anciens et d'anciennes fonctionnaires de niveau EX; – nominations pour une période indéterminée à la suite d'un processus annoncé La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégés sauf ceux qui concernent le groupe de la direction (EX)	Du 25 avril 2006 au 30 mai 2008
Affaires indiennes et du Nord Canada	Les participants et participantes d'Échanges Canada affectés à d'autres postes de gestion d'un niveau égal ou supérieur à celui de directeur	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes de tous les groupes professionnels sauf ceux du groupe de la direction (EX)	Du 7 juin 2006 au 30 mai 2008

Annexe 4 – Restrictions et conditions particulières

(suite)

aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique

Agence spatiale canadienne	Commission des plaintes du public contre la GRC
----------------------------	--

		La CFP conserve tous les pouvoirs en ce qui concerne les processus de ressourcement des EX. La CFP procède à toutes les opérations.
	Directeur exécutif/ directrice exécutive X	Les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué.
	Directeur général/ directrice générale X	Les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué, à l'exception du pouvoir de faire prêter serment et de recevoir les affirmations solennelles qui peut être subdélégué à n'importe quel niveau.
	trimestriellement	Les fonctionnaires sont tenus de collaborer aux activités de surveillance des ressources humaines menées par la CFP afin d'évaluer les progrès en regard des problèmes soulevés dans le cadre de ces activités de surveillance.
		L'organisation doit faire rapport de la manière prescrite sur les indicateurs de responsabilisation définis dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRDG), au sujet de toutes les exigences concernant les rapports précisés dans les lignes directrices en matière de nomination, de même que des vérifications et études internes que l'organisation effectue ou veut effectuer.
	X	La réponse au rapport de vérification de la CFP doit se faire en temps opportun.
	X	Rechercher les conseils éclairés et la contribution d'un expert pour traiter les questions soulevées dans le rapport de vérification de la CFP, y compris : – l'établissement de liens entre la planification des ressources humaines et le choix des processus de nomination; – la clarification des rôles et responsabilités en matière de dotation; – le renforcement de la capacité de ses spécialistes en ressources humaines; – la formation des gestionnaires.

Annexe 4 – Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique

Conditions			
Agence spatiale canadienne	Du 31 déc. 2005	jusqu'à aujourd'hui	Les conditions suivantes en ce qui concerne les processus de nomination annoncés ou non annoncés, externes ou internes à la fonction publique.
	Du 4 oct. 2005	jusqu'à aujourd'hui	Examen et approbation par la CFP de la stratégie et de l'approche concernant le recours à des programmes d'emplois pour étudiants et étudiantes et à des processus d'emplois occasionnels.
Commission des plaintes du public contre la GRC			Approbation préalable par la CFP du choix du processus de nomination.
			Approbation préalable par la CFP des critères de mérite.
		X	Examen par la CFP de tous les outils d'évaluation proposés.
		X	Le représentant ou la représentante de la CFP fait partie de tous les jurys d'évaluation à titre de conseiller ou de conseiller (sans coter le candidat ou la candidate).
			Une fois toutes les qualifications essentielles évaluées et les autres critères de mérite appliqués, la CFP examine les résultats et approuve le choix du candidat ou de la candidate ou des candidats ou des candidates dont la nomination est envisagée avant la notification.
			Approbation par la CFP du candidat ou de la candidate ou des candidats ou des candidates dont la nomination est proposée s'il y a des différences entre la deuxième notification et la première.
			Une copie de toutes les lettres signées d'offre de poste est envoyée à la CFP.
			Répétition des étapes ci-dessus si on envisage des nominations subséquentes à partir du même groupe de personnes qualifiées.
			La CFP est mise au courant des plaintes adressées au Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) et de la décision de ce dernier.

Annexe 3 – Main-d'œuvre permanente et temporaire (suite)

Période indéterminée (postes permanents)	La durée d'emploi ne peut excéder 90 jours ouvrables au cours d'une année civile dans une organisation donnée.	Conformément à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor, les personnes nommées à un poste de durée déterminée voient leur poste converti en poste pour une période indéterminée à la suite de trois (3) années de service cumulatif au sein d'une même organisation.
Durée déterminée	La durée d'emploi ne peut excéder 90 jours ouvrables au cours d'une année civile dans une organisation donnée.	Conformément à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor, les personnes nommées à un poste de durée déterminée voient leur poste converti en poste pour une période indéterminée à la suite de trois (3) années de service cumulatif au sein d'une même organisation.
Emplois occasionnels	La durée d'emploi ne peut excéder 90 jours ouvrables au cours d'une année civile dans une organisation donnée.	Conformément à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor, les personnes nommées à un poste de durée déterminée voient leur poste converti en poste pour une période indéterminée à la suite de trois (3) années de service cumulatif au sein d'une même organisation.
Personnel contractuel ou d'agences	Selon les dispositions énoncées dans le marché de services.	Conformément à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor, les personnes nommées à un poste de durée déterminée voient leur poste converti en poste pour une période indéterminée à la suite de trois (3) années de service cumulatif au sein d'une même organisation.

Annexe 3 – Main-d'œuvre permanente et temporaire

Postes permanents	Durée déterminée	Employés occasionnels	Personnel contractuel ou d'agences
-------------------	------------------	-----------------------	------------------------------------

Pouvoirs	LEFP, art. 29 La Commission a délégué ce pouvoir aux administrateurs généraux et aux administrateurs généraux de l'Instrument au moyen de l'Instrument de délégation et de responsabilités en matière de nomination (IDRN).	LEFP, art. 29 et art. 58 La Commission a délégué ce pouvoir aux administrateurs généraux et administrateurs généraux au moyen de l'IDRN.	Politique sur les marchés du Conseil du Trésor généralistes administrateurs généraux et administrateurs généraux au moyen de l'IDRN.
-----------------	--	---	---

Processus d'embauche	Les administrateurs généraux et administrateurs généraux ont le pouvoir délégué d'utiliser des processus de nomination ou non annoncés ouverts au public (externes) ou ouverts à la fonction publique (internes). La zone nationale de sélection (ZNS) concerne tous les processus externes visant à embaucher du personnel cadre ou de niveau d'agent pour une période indéterminée. Lorsqu'elle est nommée dans la partie de la fonction publique pour laquelle la Commission a le pouvoir exclusif de faire des nominations, toute personne venant de l'extérieur de la fonction publique doit prêter serment ou faire une affirmation solennelle.	Les administrateurs généraux et administrateurs généraux ont le pouvoir délégué d'utiliser des processus de nomination ou non annoncés ouverts au public (externes) ou ouverts à la fonction publique (internes). La ZNS ne s'applique pas aux processus externes visant à embaucher du personnel cadre ou de niveau d'agent pour une durée déterminée de six (6) mois ou moins. Lorsqu'elle est nommée dans la partie de la fonction publique pour laquelle la Commission a le pouvoir exclusif de faire des nominations, toute personne venant de l'extérieur de la fonction publique doit prêter serment ou faire une affirmation solennelle.	Offres permanentes de services d'aide temporaire établies par TPSGC ou offres permanentes d'un ministère.
-----------------------------	---	--	---

Mérite	Les nominations sont fondées sur le mérite et les personnes nommées doivent satisfaire aux exigences en matière de langues officielles pour le poste. Une affirmation solennelle.	Les nominations sont fondées sur le mérite et les personnes nommées doivent satisfaire aux exigences en matière de langues officielles établies pour le poste. Le mérite ne s'applique pas.	Le mérite ne s'applique pas.
---------------	--	--	------------------------------

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2006-302 2006.05.04	à titre amovible, à compter du 23 mai 2006	Margaret Biggs	Sous-secrétaire du Cabinet (Planification et consultations), Bureau du Conseil privé
C.P. 2006-355 2006.05.08	à titre amovible, à compter du 8 mai 2006	Arthur J. Carthy	Conseiller scientifique national auprès du ministre de l'Industrie
C.P. 2006-429 2006.05.26	à titre amovible, à compter du 29 mai 2006	Suzanne Tining	Directrice exécutive et administratrice générale de Résolution des questions des pensionnés indiens Canada
C.P. 2006-540 2006.06.16	à titre amovible, à compter du 16 juin 2006	Carole Swan	Sous-ministre associée principale, Industrie Canada
C.P. 2006-753 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	Paul Leblanc	Vice-président exécutif, Agence de promotion écono- mique du Canada atlantique
C.P. 2006-755 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	John Knubley	Sous-ministre délégué principal, Ressources naturelles Canada
C.P. 2006-757 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	Daphne Meredith	Sous-ministre délégué principal, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
C.P. 2006-759 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	Ian Shugart	Sous-ministre délégué principal, Environnement Canada
C.P. 2006-761 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	George Da Pont	Commissaire, Garde côtière canadienne
C.P. 2006-763 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	Louis Ronger	Administrateur général, Bureau de l'infrastructure du Canada
C.P. 2006-765 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	Susan Cartwright	Sous-ministre déléguée, Santé Canada
C.P. 2006-1069 2006.10.03	à titre amovible, à compter du 10 octobre 2006	Yvan Roy	Sous-secrétaire du Cabinet (Législation et planification parlementaire et appareil gouvernemental) et conseiller, Bureau du Conseil privé

Annexe 2 – Exemptions particulières

(suite)

Annexe 2 – Exemptions particulières

Du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007, en plus des exemptions générales, la Commission a soustrait 19 personnes aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

La *Loi fédérale sur la responsabilité* promulguée en 2006 modifie la LEFP de manière à accorder à la gouverneure en conseil le pouvoir de nommer des personnes aux postes de :

- sous ministre, sous-ministre délégué ou à d'autres postes de niveau équivalent;
- administrateur général, administrateur général délégué ou à d'autres postes de niveau équivalent;
- conseiller spécial ou conseiller spécial d'un ou d'une ministre.

Par suite de ces modifications à la *Loi*, la gouverneure en conseil n'a plus à demander de décret d'exemption de la CFP pour nommer des personnes à ces postes.

Numéro du décret	Poste	Nom	Titre
C.P. 2006-133 2006.03.21	à titre amovible, à compter du 1 ^{er} mai 2006	Louis Lévesque	Sous-ministre (Affaires intergouvernementales) Bureau du Conseil privé
C.P. 2006-204 2006.04.06	à titre amovible, à compter du 6 avril 2006	John C. Major, C.R.	Conseiller indépendant auprès du premier ministre
C.P. 2006-213 2006.04.13	à titre amovible, à compter du 13 avril 2006	Margaret Bloodworth	Secrétaire déléguée du Cabinet
C.P. 2006-215 2006.04.13	à titre amovible, à compter du 13 avril 2006	William J. S. Elliott, C.R.	Sous-ministre adjoint, Sécurité publique et Protection civile Canada, qui portera le titre de sous-ministre délégué, Sécurité publique
C.P. 2006-217 2006.04.13	à titre amovible, à compter du 13 avril 2006	Robert Fongberg	Secrétaire délégué principal, Conseil du Trésor
C.P. 2006-224 2006.04.21	à titre amovible, à compter du 21 avril 2006	Peter Harrison	Directeur exécutif, Secrétariat de la Commission nominations publiques
C.P. 2006-298 2006.05.04	à titre amovible, à compter du 23 mai 2006	Samy Watson	Conseiller principal, Bureau du Conseil privé

Annexe 1 – Décret d'exclusion et règlement

Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouvernement général (TR/2006-89)

Le Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouvernement général exclut 11 postes et les personnes occupant ces postes de l'application des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) sauf pour ce qui concerne les articles 17 à 19 (Vérifications de la Commission), l'article 54 (Serment ou affirmation solennelle), les enquêtes faites en vertu des articles 68 et 69 (Nomination fondée sur des motifs d'ordre politique et Fraude) et les articles 111 à 122 portant sur les activités politiques.

Règlement sur l'emploi au Secrétariat du gouvernement général (DORS/2006-114)

Le *Règlement sur l'emploi au Secrétariat du gouvernement général* (DORS/2006-114) régit la façon dont les nominations sont faites à des postes exclus du Secrétariat du gouvernement général, à savoir que le gouvernement général ou la gouverneure générale a le pouvoir de faire des nominations, qu'il ou elle peut mettre fin, moyennant un préavis d'un jour, à ces emplois pour les raisons énumérées dans le *Règlement*, et que l'emploi se termine trente jours après que le gouvernement général ou la gouverneure générale cesse d'occuper sa charge.

Annexes



5.83 En 2006-2007, la CFP a créé l'IPBX (Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX). Le Centre a entrepris ce projet pour donner suite à des demandes de produits et services d'évaluation visant à évaluer le potentiel de leadership. Le programme consiste en un processus d'évaluation exhaustif, y compris un diagnostic du degré de préparation de la personne à l'exercice de fonctions de direction. Cet outil donne au candidat ou à la candidate un portrait détaillé de ses points forts et de ses besoins de perfectionnement. Plusieurs ministères et organismes ont utilisé le programme, notamment Affaires indiennes et du Nord Canada, qui s'en est servi pour évaluer une quarantaine de gestionnaires. Des outils comme l'IPBX sont de nature à aider grandement les ministères et organismes à planifier l'avenir, en repérant les personnes ayant le potentiel d'exercer des fonctions de direction dans leur organisation, et en facilitant le perfectionnement de ces personnes.

5.84 Enfin, en 2006-2007, la CFP a apporté son soutien à plusieurs programmes de sélection et de perfectionnement organisationnels, en menant des évaluations à l'échelle du pays. Ces évaluations ont permis de recueillir des renseignements précieux sur la compétence de certaines de candidats et candidates pour des programmes comme le Programme de stagiaires en gestion, le programme Cours et affectations de perfectionnement et l'initiative de recrutement des PE (ressources humaines). L'approche d'évaluation structurée et normalisée que préconise la CFP a permis de constituer des répertoires de personnes qualifiées pour des groupes cibles, qui jouent un rôle important dans la modernisation de la fonction publique.

L'approche d'évaluation structurée et normalisée que préconise la CFP a permis de constituer des répertoires de personnes qualifiées pour des groupes cibles, qui jouent un rôle important dans la modernisation de la fonction publique.

- 5.80 En 2006-2007, la demande de locaux d'examen pour les personnes handicapées a aussi continué d'augmenter. Au cours des cinq derniers exercices, ce service est devenu un volet important du rôle que remplit le Centre de psychologie du personnel. En 2006-2007, on a démontré au total 1 952 consultations, ce qui représente une augmentation de 45 % par rapport à 2005-2006. La CFP a aussi commencé à recevoir des demandes de modification des évaluations pour tenir compte de la diversité des antécédents culturels. Des augmentations ont été notées aux chapitres de la diversité, du nombre et de la complexité des demandes, qui proviennent de gestionnaires, d'agents et d'agentes des ressources humaines et de candidats et candidates. Les efforts que déploie la CFP pour adapter ses services d'examen contribuent à assurer l'élimination des obstacles auxquels font face les membres des groupes désignés et contribuent de manière générale à l'équité du processus de dotation et à la représentativité de la fonction publique.
- 5.81 En 2006-2007, la CFP a élaboré des solutions d'évaluation sur mesure, de manière à répondre aux besoins en dotation de plusieurs ministères et organismes. Ces solutions permettent d'assurer la meilleure concordance possible entre les candidats et candidates retenus et les exigences du poste que ces personnes sont appelées à occuper. À titre d'exemple, la CFP a travaillé en étroite collaboration avec le Conseil de la radiodiffusion des télécommunications canadiennes afin d'élaborer une méthode d'évaluation par « étude de cas » devant servir pour la dotation de postes d'analystes en télécommunications et en radiodiffusion. Cette nouvelle méthode d'évaluation a été conçue pour permettre à l'organisation de cibler plus précisément les compétences clés qui sont requises pour ces postes d'analyste, notamment les capacités de raisonnement analytique et de communication écrite.
- 5.82 La CFP a aussi élaboré et administré un processus national visant à évaluer les qualités personnelles dans les postes de niveau supérieur à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La CFP a mis au point des simulations et des vérifications de référence afin d'évaluer un éventail de qualifications chez les candidats et candidates, notamment la fiabilité, le jugement, l'intégrité et le sens de l'éthique. Le ministère a utilisé ce processus d'évaluation afin de doter des postes à Vancouver, à Toronto et à Montréal. Initialement, ce projet se voulait une initiative régionale visant la Colombie-Britannique et le Yukon. Compte tenu de la réussite du projet, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a décidé de l'étendre à d'autres régions. Ce projet illustre bien les efforts que déploie la CFP pour offrir aux ministères et organismes des solutions d'évaluation adaptées à leurs besoins, qui leur permettent de trouver la bonne personne pour le bon emploi.

5.77 La CFP est également sur le point de terminer l'élaboration d'un nouveau test d'interaction orale. Les travaux d'élaboration seront terminés en 2007-2008, et le test sera appliqué en 2008. Le nouveau test reflètera les normes de l'heure en langue seconde de l'Agence de la fonction publique du Canada. D'un point de vue conceptuel, il s'inspirera en outre du Cadre européen commun de référence, un cadre conceptuel largement reconnu, mis au point par le Conseil de l'Europe. Le nouveau test d'interaction orale sera assorti de caractéristiques conçues pour accroître la transparence et améliorer la structure du test. Il mettra l'accent sur l'expression orale, l'interaction et l'écoute.

5.78 En 2006-2007, la CFP a mené avec succès un projet pilote appelé « Comité d'examen tripartite ». Cette initiative avait pour but d'examiner les facteurs pouvant expliquer l'incapacité des étudiants et étudiantes à atteindre le niveau cible C (avancé) en interaction orale, dans leur deuxième langue officielle, en dépit de la formation linguistique qu'ils ont reçue. Le Comité d'examen tripartite est constitué de représentants de la CFP, de l'École de la fonction publique du Canada et du ministère d'où provient le candidat ou la candidate. Il examine l'éventail des difficultés ou problèmes potentiels de nature personnelle, liés à la formation ou au test qui influent sur le rendement de la personne. Le Conseil a formulé des recommandations, au cas par cas, quant à la façon de mener la formation de la personne et de lui administrer le test. Dans un nombre important de cas, les personnes concernées sont parvenues à atteindre leurs niveaux cibles. Dans d'autres cas, les recommandations formulées se sont traduites après coup par la mise en place d'une formation mieux ciblée. Largement considéré comme une réussite par tous les intervenants concernés, le projet pilote se poursuivra en 2007-2008.

Initiatives d'évaluation

5.79 En 2006-2007, la CFP a poursuivi l'implantation graduelle des examens en ligne et accru le nombre des centres d'examen en ligne régionaux. Il existe maintenant des installations d'examen en ligne fonctionnelles à Vancouver, à Ottawa et à Montréal, et des centres supplémentaires sont en cours d'aménagement. Les services d'examen en ligne permettent d'appuyer les processus de recrutement et de dotation, de manière significative. À titre d'exemple, la réalisation d'évaluations en temps opportun et au meilleur coût possible se révèle essentielle lorsqu'il faut évaluer des volumes importants de candidatures, dans divers endroits au pays. En outre, les services d'examen en ligne permettent d'appuyer les processus de recrutement et de dotation, de manière significative. À titre d'exemple, la réalisation d'évaluations en temps opportun et au meilleur coût possible se révèle essentielle lorsqu'il faut évaluer des volumes importants de candidatures, dans divers endroits au pays.

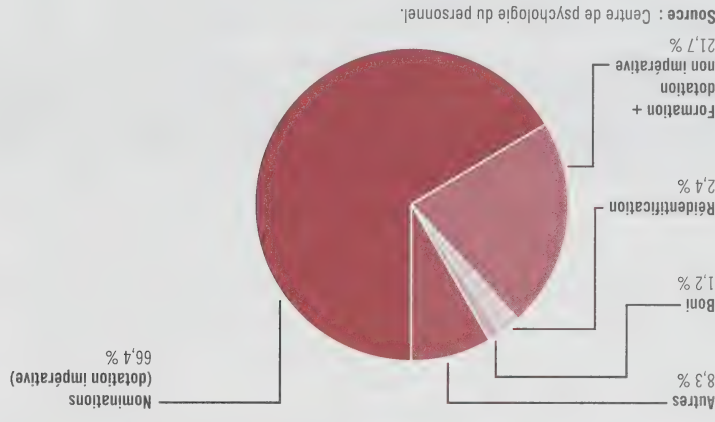
Tableau 33 – Taux de réussite du test d'interaction orale selon le niveau et l'exercice

Niveau	2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous niveaux (A, B, C confondus)*	47,0 %	84,9 %	50,3 %	83,1 %	61,9 %	81,8 %
Niveau B seulement	57,1 %	90,2 %	63,7 %	88,7 %	72,2 %	89,5 %
Niveau C seulement	35,6 %	75,3 %	35,4 %	72,1 %	48,5 %	66,5 %
Niveau C pour les cadres de direction seulement	33,2 %	63,0 %	32,0 %	68,2 %	49,2 %	77,8 %

* Le taux de réussite représente le nombre de tests réussis à un niveau donné divisé par le nombre total de tests pour lequel ce niveau est exigé, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement au niveau de base, au niveau intermédiaire et au niveau avancé en matière de compétence en langue seconde.

Source : Centre de psychologie du personnel.

Figure 16 – Utilisation du test d'interaction orale en 2006-2007



Source : Centre de psychologie du personnel.

5.76 En 2006-2007, la CFP a poursuivi ses progrès dans la modernisation de tous les aspects de l'évaluation de langue seconde dans la fonction publique, de façon à s'assurer que ces tests contiennent de refléter les pratiques exemplaires dans le domaine. La CFP s'est employée à renouveler ses instruments d'évaluation, et elle devait terminer l'élaboration d'un nouveau test de compétence en rédaction de langue seconde en avril 2007. Le nouveau test sera mis en application en 2007.

L'efficacité dans l'administration des examens. Ces mesures comprennent : l'adoption d'un calendrier électronique, l'accroissement des ressources consacrées aux examens d'interaction orale, des communications plus régulières avec les ministères et organismes. En outre, la CFP est à mettre en œuvre une stratégie d'établissement des priorités, ou approche de triage, pour toutes les demandes de service qu'elle reçoit, de manière à donner la priorité aux demandes de services de dotation impérative. Ce triage a amélioré la capacité de la CFP à répondre aux demandes opérationnelles urgentes en matière de dotation impérative. Dans la région de la capitale nationale, où le volume des examens d'interaction orale est le plus élevé, les nouvelles mesures ont permis de réduire les délais d'attente en ce qui concerne les examens d'interaction orale en français, qui sont passés de 14 semaines à environ quatre semaines. S'il est vrai que des progrès ont été réalisés dans la réduction des délais d'attente pour les examens d'interaction orale en français, des problèmes liés aux retards dans les examens d'interaction orale en anglais se sont posés au cours du dernier trimestre de 2006-2007, en raison de l'accroissement de la demande. Pour répondre à cette demande, la CFP a lancé une campagne nationale de recrutement et de certification d'évaluateurs et d'évaluatrices en anglais, en janvier 2007. De plus, une stratégie exhaustive destinée à régler la question des retards est en cours d'élaboration, et sa mise en œuvre est prévue en 2007-2008.

5.75

Le Centre continue à observer de près les taux de réussite aux examens d'interaction orale, que l'on peut voir au tableau 33. Des changements dignes de mention se sont produits en ce qui concerne les taux de réussite en 2006-2007. Il convient de noter, de façon particulière, la nette augmentation des taux de réussite aux examens de français. À titre d'exemple, les taux de réussite au niveau C d'interaction orale en français sont à leur niveau le plus élevé en cinq ans. Les facteurs qui pourraient expliquer les changements survenus dans les taux de réussite sont assez difficiles à cerner. La CFP a déployé au cours des dernières années de grands efforts dans le but de mettre en place de nouvelles mesures administratives afin de réduire le degré d'anxiété que peut occasionner le fait de passer un examen d'interaction orale. Toutefois, d'autres facteurs tels que les caractéristiques de la population ou les décisions stratégiques pourraient avoir une influence sur les taux de réussite. Les taux de réussite aux examens d'interaction orale en français sont à la hausse; toutefois, les taux de réussite pour le niveau C aux examens d'interaction orale en anglais ont chuté de manière significative au cours du dernier exercice. Cette diminution pourrait être liée au nombre élevé de candidats et candidates qui ont été soumis à l'examen en anglais en 2006-2007. Les demandes de services dans ce domaine ont augmenté de 20 %, pour passer à 16 735 au cours de l'exercice.

■ L'augmentation du nombre de SBLFX contraste avec la diminution du côté de la vérification des références pour les cadres de direction. Les diminutions observées peuvent s'expliquer par le fait qu'au cours de l'exercice, ce service est passé à un mode de gestion par recouvrement des coûts.

La CFP a en effet administré un plus grand nombre d'examens en compréhension de l'écrit, en expression écrite et en interaction orale que durant l'exercice précédent.

Evaluation de la langue seconde

5.73 La CFP est responsable de l'évaluation des compétences en langue seconde. Elle s'acquitte de ce mandat par l'élaboration, l'administration et le suivi des examens de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale en langue seconde. Les évaluations de langue seconde constituent une composante essentielle des postes à dotation bilingue. En 2006-2007, la CFP a pu constater que le nombre d'évaluations de langue seconde continuait à augmenter, au Centre de psychologie du personnel. La CFP a en effet administré un plus grand nombre d'examens en compréhension de l'écrit, en expression écrite et en interaction orale que durant l'exercice précédent.

Tableau 32 – Nombre d'examens de langue seconde administrés, selon l'examen et l'exercice, et changement en pourcentage au cours du dernier exercice

Nombre d'examens de langue seconde	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Changement (par rapport à l'an dernier)
Compréhension de l'écrit	21 572	20 351	20 610	26 319	27 244	3,5 %
Expression écrite	24 069	22 679	23 347	28 950	29 887	3,2 %
Interaction orale	21 127	19 739	20 291	22 963	24 327	5,9 %

Source : Centre de psychologie du personnel.

5.74 La CFP prend également des dispositions en vue de faire face à l'accroissement des volumes et des délais d'attente à l'égard des examens d'interaction orale. Elle a aussi mis en place plusieurs mesures destinées à accroître

Tableau 31 – Nombres d'évaluations

Nombre d'évaluations	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Changement (par rapport à l'an dernier)
Tous examens confondus	153 060	129 042	112 318	162 200	180 591	11,3 %
Évaluation des EX (SELEX)	555	412	309	485	544	12,2 %
Évaluation des EX (vérification des références)	1 286	1 761	2 103	2 246	1 892	-15,8 %

Source : Centre de psychologie du personnel.

5.69

De nombreux facteurs ont contribué à l'accroissement du nombre d'examen, notamment le recours accru à la zone nationale de sélection, l'intensification des campagnes de recrutement au niveau postsecondaire et le nombre accru de mesures de dotation collective. L'augmentation du nombre d'examen s'est accompagnée d'une demande accrue de services d'évaluation connexes.

5.70

De la même manière, la demande de services de mentorat pour les cadres et pour les cadres aspirants a augmenté. Le nombre de fonctionnaires faisant appel à des services de counselling aux cadres supérieurs a augmenté de 47 %, pour passer à 873, comparativement à 595 en 2005-2006.

5.71

Par l'intermédiaire de ses Services de counselling aux cadres supérieurs, la CFP offre aux cadres supérieurs de la fonction publique un éventail de services de mentorat conçus pour perfectionner les compétences en leadership et en gestion. Au moyen d'interventions ciblées et personnalisées, la CFP contribue à l'efficacité du rendement des cadres, soutient les organisations productives et contribue à instaurer des pratiques de gestion saines. Elle apporte aussi son soutien à la gestion de carrière aussi bien pour des clients, à titre individuel, que pour la fonction publique dans son ensemble.

5.72

La demande de simulations pour la sélection des EX (SELEX) a également augmenté. Les SELEX sont l'outil d'évaluation qu'emploie la CFP pour la sélection de cadres au niveau d'entrée. En raison d'une modification apportée au financement au cours du dernier tiers de l'exercice, pour la première fois, ministères et organismes ont dû assumer les frais liés à ce service. La régularité observée dans le volume des SELEX peut s'expliquer en partie par l'adoption d'une norme de qualification pour les cadres de direction, norme qui exige l'évaluation des mêmes aptitudes que celles

5.66 La CFP offre un large éventail de produits et services d'évaluation aux ministères et organismes fédéraux, de façon à orienter les Canadiens et Canadiennes vers des postes assortis à leurs compétences et habiletés au sein de la fonction publique fédérale. Ces produits et services sont principalement offerts par l'intermédiaire du Centre de psychologie du personnel de la CFP, un centre d'expertise en évaluation, aux fins de sélection et de perfectionnement. La CFP produit des examens visant à évaluer les candidats et candidates à des postes dans la fonction publique. En 2006-2007, la CFP a modernisé ses outils d'évaluation et en a adopté de nouveaux, et a répondu à la forte demande que ses produits et services ont suscitée.

Nombres d'évaluations

5.67 En 2006-2007, dans l'ensemble, le nombre d'examen a augmenté considérablement par rapport à l'exercice précédent. Ces augmentations se sont produites dans presque toutes les catégories d'examen, notamment dans les examens des aptitudes en gestion/leadership, les examens professionnels et les évaluations de langue seconde. En particulier, les ministères et organismes ont exprimé un vif intérêt envers les outils d'examen permettant de sélectionner efficacement des volumes importants de candidats. Les examens qui ont donné lieu aux volumes les plus élevés comprennent les tests visant à mesurer le jugement, l'aptitude à communiquer par écrit, les habiletés cognitives, les compétences en langue seconde et les aptitudes pour le leadership.

5.68 Le recours aux examens uniformisés de la CFP a permis aux ministères et organismes de s'assurer que leurs processus d'évaluation étaient justes, transparents et fondés sur le mérite. Les organisations ont aussi manifesté un vif intérêt envers les instruments servant à mesurer les nouvelles compétences clés en leadership, le profil de leadership applicable à l'ensemble de la fonction publique dévoilé conjointement en 2005 par la CFP et par l'Agence de la fonction publique du Canada. En dépit des augmentations substantielles en termes de volume, les données sur la satisfaction de la clientèle donnent à penser que les ministères et organismes continuent d'apprécier le professionnalisme des services de la CFP.

Le recours aux examens

uniformisés de la CFP

a permis aux ministères

et organismes de s'assurer que

leurs processus d'évaluation

étaient justes, transparents

et fondés sur le mérite.

facultatifs. Depuis, certains administrateurs généraux et administratrices générales ont choisi de recourir à leurs propres services de RH internes pour mener ces processus, tandis que de nombreux ministères et organismes continuent de faire appel à la CFP pour les services de recrutement des cadres des niveaux EX-1 à EX-3. L'Agence de la fonction publique du Canada appuie les processus de sélection et de recrutement aux niveaux EX-4 et EX-5.

5.63 La Direction du recrutement des cadres de direction de la CFP continue d'offrir aux organisations un éventail de services de recrutement des cadres, pour les niveaux EX-1 à EX-3. Il s'agit entre autres des services de dotation interne en vue de la sélection de cadres de direction, de même que des stratégies ciblées de recrutement ou de dotation collective à l'intention des groupes visés par l'équité en matière d'emploi ou des collectivités fonctionnelles, notamment en technologie de l'information et en finances.

5.64 En 2006-2007, la Direction du recrutement des cadres a fourni des services de recrutement, d'évaluation et de sélection à l'égard de 603 processus de dotation de cadres, aux niveaux EX-1 à EX-3.

5.65 Le nombre de demandes adressées à la CFP en ce qui concerne la tenue de processus visant les cadres de direction, aussi bien sous forme d'annonces externes qu'internes, a augmenté de 20,2 % par rapport à 2005-2006. Au cours des cinq derniers exercices, le volume des demandes a augmenté de 68,2 %.

Tableau 30 – Demandes de processus de sélection pour les niveaux EX-1 à EX-3 selon l'exercice

Demandes	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
	7 677	8 691	9 820	10 746	11 435

Source : Système de recrutement des cadres de direction intégré et registre des cas, CFP.

¹⁶ Sous le régime de l'ancienne LEFP, la CFP a délégué aux administrateurs généraux et administratrices générales le pouvoir de mener certains types d'activités de recrutement des cadres de direction, notamment les nominations intermédiaires, les nominations latérales et les mutations. En 2001, la CFP a mis en place une approche stratégique de dotation des postes de cadres, sous le régime de laquelle les administrateurs généraux et administratrices générales se sont vu déléguer le pouvoir de faire certaines nominations de cadres conformément aux plans préalablement approuvés à cet égard.

En 2006-2007, la Direction du recrutement des cadres a fourni des services de recrutement, d'évaluation et de sélection à l'égard de 603 processus de dotation de cadres, aux niveaux EX-1 à EX-3.

5.60 La directive du Conseil du Trésor ne s'applique pas aux postes qui sont ouverts au public, lesquels peuvent être dotés sur une base impérative ou non impérative. Dans le cas d'une nomination non impérative dans un poste assorti d'une exigence de bilinguisme, la personne doit consentir à devenir bilingue, en suivant la formation linguistique offerte par l'employeur.

Tableau 29 – Nombre et pourcentage de nominations bilingues impératives visant le groupe EX, selon le niveau et l'exercice financier

	2002-2003		2003-2004		2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
EX-1	493	49,6	517	54,5	559	58,6	674	65,4	865	65,6
EX-2	221	50,6	211	52,0	273	64,5	338	64,6	363	69,5
EX-3	153	61,9	158	62,2	198	66,0	284	79,3	240	79,5
EX-4	54	73,0	63	72,4	59	67,8	60	72,3	68	85,0
EX-5	15	88,2	27	75,0	14	82,4	35	81,4	38	86,3
Total partiel – Nominations bilingues impératives	936	52,3	976	56,3	1 103	61,9	1 391	68,2	1 574	69,5
TOTAL Nominations	1 769		1 731		1 781		2 038		2 265	

Source : Dossiers de nomination de la CFP.

5.61 En 2006-2007, le pourcentage des nominations dans des postes à dotation bilingue impérative dans le groupe EX a continué d'augmenter, pour passer de 68,2 % en 2005-2006 à 69,5 % en 2006-2007.

Services de ressourcement des cadres de direction

5.62 À l'entrée en vigueur de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) en décembre 2005, la CFP a délégué ses pouvoirs de nomination à des postes de cadres de direction (niveaux EX-1 à EX-5)¹⁶. En conséquence, les services de ressourcement des cadres offerts par la CFP sont devenus

5.57 Dans le Groupe de la direction, les promotions ont connu une augmentation de 26,4 %, pour passer de 677 en 2005-2006 à 856 en 2006-2007.

- L'augmentation au niveau EX-1 a été de 69,1 %, le nombre de nominations étant passé de 278 à 470, et elle a été de 8,1 % au niveau EX-2, le nombre des promotions étant passé de 210 à 227.
- Au niveau EX-3, il y a eu une diminution de l'ordre de 22,1 %, le nombre des promotions étant passé de 131 à 102, en 2006-2007.
- Pour ce qui est des niveaux EX-4 et EX-5, le nombre des promotions a augmenté de 2,9 % et diminué de 8,3 % respectivement.

5.58 Le nombre de nominations par interm au niveau de la haute direction (EX) a augmenté de 1,7 %, pour passer de 754 en 2005-2006 à 767 en 2006-2007.

Tableau 28 – Promotions et nominations intermédiaires visant le groupe EX, selon l'exercice financier

Activité	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Changement par rapport à l'an dernier)
TOTAL des nominations EX	1 769	1 731	1 781	2 038	2 265	11,1 %
■ Promotions	713	600	466	677	856	26,4 %
■ Nominations intermédiaires	530	572	673	754*	767	1,7 %

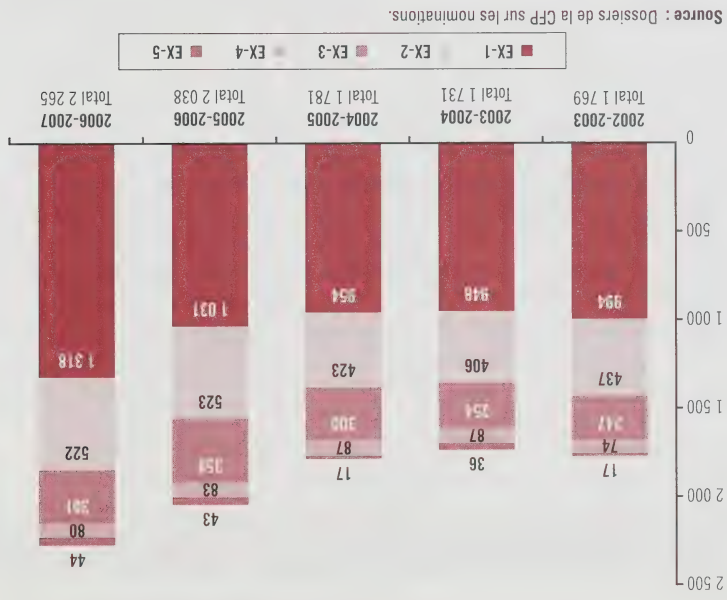
Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

* **Erreur** : Le Rapport annuel 2005-2006 indiquait à tort 752 nominations intermédiaires.

Postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative

5.59 En 2006-2007, les ministères et organismes ont continué à accroître le nombre de postes de cadres de direction à dotation bilingue impérative. L'expression « dotation bilingue impérative » signifie que les candidats et candidates doivent satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment où ils acceptent l'offre d'emploi. Cette obligation a été instaurée en 2004, en vertu d'une directive du Conseil du Trésor selon laquelle il ne fallait recourir à la dotation impérative que dans des circonstances exceptionnelles, ou en conformité avec les dispositions d'exception énoncées dans cette directive.

Figure 15 – Activités de dotation de postes de cadre de direction (EX) selon l'exercice et le niveau



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

Tableau 27 – Population du groupe EX selon le niveau et l'exercice financier

	Mars 2003	Mars 2004	Mars 2005	Mars 2006	Mars 2007
EX-1	1 901	1 972	1 977	1 999	2 144
EX-2	939	947	892	920	996
EX-3	655	674	682	733	728
EX-4	184	173	177	177	172
EX-5	77	77	71	81	81
TOTAL	3 756	3 843	3 799	3 910	4 121

Source : Dossiers de la CFP sur la population.

Pratique digne de mention

Le Projet pilote Coop de Pêches et Océans Canada (MPO) illustre bien les avantages que l'on peut tirer du recours au Programme Coop. En réponse au besoin exprimé par le MPO de trouver des recrues en matière de vérification et d'évaluation, l'Université d'Ottawa a collaboré avec le MPO à l'élaboration d'un programme pilote qui a par la suite été approuvé par la CFP, dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat. Grâce au programme du MPO, des étudiants et étudiantes de troisième année à l'université reçoivent une formation leur permettant de remplir les exigences du ministère applicables aux vérificateurs et évaluateurs internes, et d'acquérir l'expérience pratique dont ils ont besoin pour remplir les exigences de leur programme d'études. Les étudiants et étudiantes obtiennent ainsi la possibilité d'acquérir des habiletés et des compétences, tout au long de leur programme, et de se voir offrir un emploi à temps plein au ministère, après avoir reçu leur diplôme. Les organismes partenaires considèrent cette approche comme une pratique exemplaire contribuant au rayonnement de la fonction publique fédérale et comme une étape importante pour le programme Coop.

Ressourcement des cadres

- 5.55 En 2006-2007, il y a eu au total 2 265 nominations (y compris les nouvelles nominations, les promotions et les affectations par intérim) au niveau des cadres de direction, ce qui représente une augmentation de 11,1 % par rapport à 2005-2006. Le nombre des nominations au niveau EX-1 a augmenté de 27,8 % et les nominations dans des postes EX-3 ont diminué de 15,9 %, tandis qu'aux autres niveaux EX, la situation a relativement peu changé.
- 5.56 En 2006-2007, le nombre de cadres de direction (EX) a augmenté pour passer à 4 121 – une augmentation de 5,4 % par rapport à 2005-2006. Le pourcentage de postes de niveau EX-1 a connu une augmentation de 7,3 %, le nombre de postes étant passé de 1 999 à 2 144, et celui des postes de niveau EX-2 est passé de 920 à 996, soit une augmentation de 8,3 %.

Tableau 26 – Activités du Programme des adjoints de recherche en 2006-2007

Demandes	175
Recommandations	76
Nominations	36
Reconductions	95

Source : Dossiers de la CFP et renseignements provenant des ministères et organismes.

5.53 Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop) – La CFP gère le Programme Coop postsecondaire de la fonction publique. L'un des rôles qui incombe à la CFP est de confirmer que les programmes Coop et d'internat offerts par des établissements d'enseignement post-secondaire remplissent les critères d'admissibilité, et à permettre ainsi à des étudiants et étudiantes d'obtenir un placement en emploi au sein de la fonction publique fédérale. La CFP ne dirige pas le recrutement ni les recommandations aux fins du programme Coop. Le processus de recrutement a été délégué pour l'essentiel aux ministères et organismes, et sa coordination relève des établissements d'enseignement offrant des programmes Coop. En 2006-2007, 3 465 nominations ont été faites dans le cadre de ce programme.

5.54 Le programme est maintenant très prisé par les gestionnaires de la fonction publique, d'autant plus qu'un nombre grandissant d'établissements d'enseignement demandent à être reconnus par la CFP, et à faire approuver leurs programmes. En outre, en vertu de la Loi sur la modernisation de la fonction publique de 2003, les ministères et organismes ont maintenant la possibilité de retenir un plus grand nombre d'étudiants et d'étudiantes pour des affectations Coop et des placements en emploi. Les gestionnaires ont en outre la possibilité d'offrir à des étudiants et étudiantes du programme Coop des postes permanents.

Tableau 25 – Activités du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Candidatures reçues	76 094	76 000	71 402
Nominations	6 556	8 581	9 574

SOURCE : Système du PFET et dossiers de nomination de la CFP.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – Le PFET est le principal instrument à l'aide duquel les ministères et organismes fédéraux recrutent des étudiants et étudiantes pour des emplois d'étudiants chaque année. Les candidats et candidates doivent être étudiants à temps plein dans un établissement secondaire ou postsecondaire accrédité, retourner aux études à temps plein pendant l'année scolaire qui suit (leur emploi), et avoir au moins l'âge minimal pour travailler dans la province ou le territoire où l'emploi est offert.

En 2006-2007, le PFET a suscité 71 402 candidatures parmi lesquelles 56 162 ont été proposées à des organisations du gouvernement, pour un total de 9 574 nominations. Les cinq principaux ministères concernés étaient : Ressources humaines et du Développement social Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Service Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Programme des adjoints de recherche – Le PAR a pour objet de recruter des étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire qui ont besoin d'acquérir de l'expérience en recherche appliquée afin d'obtenir leur diplôme. Initialement, le PAR faisait partie du PFET, mais il constitue maintenant un programme distinct visant à aider des diplômés et diplômées en science et en technologie à compléter leur programme d'études en leur fournissant des occasions de prendre part à des projets de recherche.

Dans le cadre de ce programme, les étudiantes et étudiants sont dirigés vers des programmes de recherche en cours, dans des installations du gouvernement fédéral. Les ministères et organismes fédéraux peuvent afficher des postes en recherche spécifique sur le site Web du PAR, toute l'année. Pour être retenus, les candidats et candidates doivent être reconnus comme des étudiants, au sens de la Politique sur l'emploi des étudiants du Conseil du Trésor du Canada.

5.44 La CFP continuera à promouvoir des approches de dotation comme les processus de dotation collective et à en surveiller l'application. Elle cherchera des moyens de réaliser des gains d'efficacité, tout en veillant à ce que les approches individualisées continuent d'être menées dans le respect des valeurs du système de dotation.

Recrutement d'étudiantes et d'étudiants à des emplois temporaires

5.45 La CFP utilise trois programmes afin de recruter des étudiants et étudiantes pour des emplois temporaires, à temps plein ou à temps partiel, pendant leurs études : le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme des adjoins de recherche (PAR) et le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop).

5.46 Chacun de ces programmes se veut un moyen pour les étudiants et étudiantes d'acquérir une expérience de travail susceptible de les inciter à envisager une carrière dans la fonction publique.

5.47 Conformément aux critères ou aux politiques de leur organisation, les administrateurs généraux et administratrices générales peuvent intégrer des étudiants et étudiantes dans des emplois de la fonction publique en leur permettant de poser leur candidature à des processus internes annoncés ou à des processus externes non annoncés. Le cas échéant, les étudiants et étudiantes doivent être recrutés en conformité avec la Politique sur l'embauche des étudiants du Conseil du Trésor.

5.48 Des mécanismes d'intégration facilitent l'embauche d'étudiants et d'étudiantes par l'intermédiaire des programmes Coop, d'internat, du PFETE et du PAR dans des postes de durée déterminée ou de période indéterminée au sein de la fonction publique fédérale, au terme de leurs études. À la lumière des renseignements fournis par 59 organisations à propos de leurs activités de recrutement en 2006-2007, ces ministères et organismes ont fait état de l'embauche de 591 diplômés et diplômées de programmes d'études postsecondaires pour une période indéterminée, par le recours à des mécanismes d'intégration¹⁵.

¹⁵ Au printemps 2007, on a demandé aux ministères et organismes de fournir leur contribution à la CFP à l'appui du Plan d'action du renouvellement de la fonction publique.

Chacun de ces programmes se veut un moyen pour les étudiants et étudiantes d'acquérir une expérience de travail susceptible de les inciter à envisager une carrière dans la fonction publique.

Tableau 23 – Résultats de l'initiative de recrutement de spécialistes des ressources humaines à mi-chemin de carrière

Initiative (AS-1)	Candi- datures	Représentation des groupes visés par l'équité de candi- datures			Nombre de demandes de docteur	144 demandes de docteur	Nombre de nominations			
		MV	PH	AU						
Été 2006	1 500	22,0 %	6,0 %	4,0 %	614	137	113	13	263	7

Source : SFPF et dossiers de recrutement de la CFP.

Légende : MV : Minorités visibles PH : Personnes handicapées AU : Autochtones

Source : SRF et dossiers de recrutement de la CFP.
Légende : MV : Minorités visibles PH : Personnes handicapées AU : Autochtones

5.42 La collectivité fonctionnelle des RH a par la suite opté pour une évaluation complète des candidats et candidates dans les domaines de la dotation, des relations de travail et de la classification. C'est ainsi qu'un répertoire de 30 candidats et candidates ayant fait l'objet d'une évaluation complète a été constitué. La CFP continuera à offrir les services de ces candidats et candidates en 2007-2008.

5.43 Pendant l'hiver 2007, une campagne nationale a été lancée dans le but de doter des postes de conseiller et conseillère en rémunération au niveau d'entrée. Vingt-huit ministères et organismes ont participé à cette campagne. Dans ce cas-ci également, les nominations dans le cadre de cette campagne se feront en 2007-2008. Le tableau qui suit présente les résultats préliminaires de ce processus de recrutement, en date de mai 2007.

Tableau 24 – Résultats de l'initiative de recrutement chez les conseillers et conseillères en rémunération

Initiative (AS-1)	Candida- tures	Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi			Nbre de candidats et candidates présélectionnés	Nbre de candidats et candidates qualifiés
		MV	PH	AU		
Hiver 2007	5 770	17,0 %	3,0 %	2,0 %	650	131

Source : SRF et dossiers de recrutement de la CFP.
Légende : MV : Minorités visibles PH : Personnes handicapées AU : Autochtones

et conseillers au niveau d'entrée. Les ministères et organismes ont recruté 111 conseillers et conseillères en RH grâce à cette campagne. Les organismes centraux qui gèrent la campagne ont tiré profit des assouplissements qu'offre la LEFP, comme l'utilisation, lors de la rencontre avec les candidats et candidates complètement évalués, des critères constituant un atout pour gérer le volume de candidatures et pour jumeler les candidatures avec les organisations. Un répertoire de candidats et candidates entièrement évalués a été créé, et l'évaluation a été effectuée au nom d'une communauté de pratique plutôt qu'au nom de ministères et d'organismes précis. En conséquence, 104 nominations ont été effectuées dans les 18 semaines suivant la date de l'annonce du processus de recrutement.

5.40 Vu le succès de la première campagne de recrutement, une deuxième initiative a été lancée à l'automne 2006. Dix-sept ministères ont pris part à cette initiative jusqu'à l'étape du salon de l'emploi. Cette deuxième campagne a permis de présélectionner 163 conseillers et conseillères des RH de niveau d'entrée. Les nominations auront lieu en 2007-2008 à la suite du processus de jumelage. Le tableau suivant présente un résumé des résultats des deux campagnes.

Tableau 22 – Résultats de l'initiative de recrutement au niveau d'entrée au sein des ressources humaines

Initiative (PE 1/ PE 2)	Candidatures reçues	Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi			Nombre de présentations	Nombre de candidats et candidates qualifiés	Nombre de nominations
		MV	PII	AV			
Hiver 2006	2 718	23,0 %	3,0 %	2,3 %	350	159	111
Automne 2006	1 886	32,0 %	3,9 %	1,9 %	353	163	en cours

Source : SRFP et dossiers de recrutement de la CFP.

Légende : MV : Minorités visibles PH : Personnes handicapées AU : Autochtones

5.41 Une troisième campagne a été lancée à l'été 2006 pour remédier à la pénurie continue de spécialistes des RH qualifiés à mi-chemin de carrière. Trente-quatre ministères et organismes ont pris part à cette campagne. Un échantillon de candidats et candidates partiellement évalués (présélectionnés en fonction de leur expérience et de leurs trudes) a été créé à la suite de cette campagne. Le tableau suivant présente un résumé des résultats.

et techniciennes en informatique. La CFP contribue à la conception, à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la prestation de services liés, d'un point de vue collectif, au recrutement dans la fonction publique fédérale. La CFP soutient les collectivités en utilisant le Programme de recrutement postsecondaire et le Système de ressourcement de la fonction publique.

En 2006-2007, la CFP a créé quatre répertoires de recrutement pour des collectivités fonctionnelles : un pour la collectivité scientifique et technologique et trois pour la collectivité des conseillers et organismes en ressources humaines. Dans l'ensemble, plus de 30 ministères et organismes ont eu recours à ces répertoires. Les cinq initiatives de recrutement liées à la création de ces quatre répertoires de candidats et candidates ont suscité environ 14 000 candidatures.

Répertoire de recrutement scientifique et technique – À l'automne 2006, la CFP a lancé une initiative visant à créer, pour le compte de la collectivité scientifique et technique (S-T), un répertoire de candidats et candidates non évalués dans le domaine des S-T. La collectivité S-T est composée de membres employés par 13 organisations fédérales différentes. Le tableau ci-dessous présente un résumé des résultats liés à cette initiative pour la période s'étendant de janvier à mars 2007.

Tableau 21 – Résultats de l'initiative de recrutement au sein de la collectivité scientifique et technique

Initiative (S-T)	Candidatures reçues	Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi	Demandes provenant de quatre ministères	Postes à doter	Nominations		
Autonne 2006	2 192	33,0 %	2,0 %	1,0 %	7	30	En cours
		MV	PH	AU			

Source : SAFP et dossiers de recrutement de la CFP.
Légende : MV : Minorités visibles PH : Personnes handicapées AU : Autochtones

Répertoires de recrutement pour les conseillers et conseillères en ressources humaines – L'Agence de la fonction publique du Canada et le Conseil des ressources humaines se sont joints à la CFP en janvier 2006 pour lancer un processus externe de recrutement à l'échelle de la fonction publique. Vingt-quatre ministères et organismes ont pris part à cette campagne visant à renouveler la collectivité des RH par le recrutement de conseillers

RP et de RLP de la CFP, les ministères et organismes ont également eu recours à des mécanismes de transition pour les étudiants et étudiantes ainsi qu'à leurs propres programmes et processus de recrutement pour embaucher des diplômés et diplômées postsecondaire.

Programme de recrutement de leaders en politiques – Le Programme de recrutement de leaders en politiques accroît la capacité de la fonction publique fédérale en matière d'analyse et d'élaboration de politiques. Il permet de répondre à des questions importantes auxquelles le Canada est confronté, comme les préoccupations relatives à la sécurité nationale, à la santé, au développement social ainsi qu'à l'environnement. Le programme est dirigé par la CFP en collaboration avec un groupe de diplômés et diplômées ayant participé au programme de même qu'avec des leaders en politiques provenant de diverses organisations. Il cible et recrute les Canadiens et les Canadiennes qui ont obtenu un diplôme d'une université canadienne ou étrangère renommée, qui possèdent un excellent dossier scolaire, qui ont acquis une expérience pertinente dans le domaine des politiques et qui ont fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles et leurs études. Ces personnes ont les antécédents et les compétences nécessaires pour relever les défis que posent les politiques gouvernementales et pour apporter une contribution significative à la fonction publique.

5.34 Grâce aux personnes de fort calibre qui ont été embauchées jusqu'à maintenant au moyen du programme, celui-ci a soulevé un intérêt considérable au sein des organisations fédérales. Les deux campagnes de recrutement initiales ont été menées à l'hiver et à l'automne 2005. La campagne de l'hiver a donné lieu à 903 candidatures et celle de l'automne, à 1 181 candidatures. Au total, les deux premières campagnes ont permis de présélectionner 95 candidats et candidates qualifiés (43 à l'hiver et 52 à l'automne). À l'automne 2006, une troisième campagne de recrutement pour le programme de RLP a attiré 1 005 Canadiens et Canadiennes et a permis de présélectionner 51 candidats et candidates qualifiés. À la suite de ces trois campagnes, 70 candidats et candidates ont été embauchés à des postes pour une période indéterminée de niveau intermédiaire ou supérieur, en date du 17 juillet 2007. Les quatre principaux ministères et organismes ayant embauché des candidats et candidates du programme de RLP sont Affaires étrangères et Commerce international Canada, Ressources humaines et Développement social Canada, Patrimoine canadien et l'Agence canadienne de développement international.

5.36 **Collectivités fonctionnelles** – La CFP s'efforce de faciliter l'embauche dans les collectivités fonctionnelles. Celles-ci sont composées de fonctionnaires du secteur public fédéral qui ont des fonctions, des buts et des intérêts professionnels communs, comme les spécialistes des RH et les techniciens

Tableau 20 – Nombre et représentation selon la première langue officielle déclarée par les candidats et candidates du programme de RP

Première langue officielle	Nombre	%
Anglais	10 912	65,0 %
Français	5 873	35,0 %
TOTAL	16 785	100,0 %

Source : SRFP en date du 31 mars 2007.

5.30 Étant donné le nombre élevé de candidats et candidates, la CFP a recours à des examens et à d’autres méthodes pour s’assurer de présenter aux ministères et organismes uniquement les candidats et candidates qui répondent aux exigences du poste. Dans 13 des 22 choix de carrière annoncés en 2006-2007, des examens ont été utilisés pour déterminer quelles candidates et quels candidats seraient présentés au ministère ou à l’organisme pour une évaluation et un contrôle plus poussés. En 2006-2007, des examens ont eu lieu dans 80 ambassades et consulats canadiens à l’étranger et dans 50 centres canadiens ici au pays.

En 2006-2007, 453 personnes ont été nommées grâce au programme de RP [...]

5.31 Le nombre de choix de carrière annoncés en 2006-2007 reflète les efforts constants que la CFP déploie pour inciter les organisations à utiliser le programme de RP afin d’attirer des diplômés et diplômées postsecondaires. En 2007-2008, la CFP continuera d’élargir la portée du programme en examinant diverses options pour augmenter la participation des ministères et organismes fédéraux. Des démarches uniques à l’égard du recrutement continueront d’être élaborées, comme le Programme des étudiants ambassadeurs, dans le cadre duquel des étudiants et étudiantes collaborent avec des établissements scolaires afin de faire la promotion des emplois dans la fonction publique auprès des diplômées et diplômés postsecondaires.

5.32 En 2006-2007, 453 personnes ont été nommées grâce au programme de RP (ce qui comprend les nominations décollant du Programme de stagiaires en gestion, du Programme de formation accélérée pour les économistes et du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes), et l’on a offert à 384 d’entre eux un poste pour une période indéterminée.

5.33 Selon les rapports produits en juin 2007 par les ministères et organismes à l’intention de la CFP, ces 384 nouveaux fonctionnaires représentaient près de 20 % du recrutement postsecondaire. En plus des programmes de

Tableau 18 – Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi parmi les candidats et candidates du programme de RP

Membre d'une minorité visible	37,8 %
Autochtone	1,7 %
Personne handicapée	2,5 %
Femme	53,5 %

Source : SRFP en date du 31 mars 2007.

Tableau 19 – Nombre et répartition des candidats et candidates du programme de RP selon la province et le territoire de résidence

Province/territoire de résidence	Nbre	%
Alberta	561	3,3 %
Colombie-Britannique	1 374	8,2 %
Manitoba	358	2,1 %
Nouveau-Brunswick	238	1,4 %
Terre-Neuve-et-Labrador	184	1,1 %
Territoires du Nord-Ouest	8	0,1 %
Nouvelle-Écosse	500	3,0 %
Nunavut	2	0,0 %
Ontario	7 309	43,5 %
Ile-du-Prince-Édouard	82	0,5 %
Québec	5 711	34,0 %
Saskatchewan	202	1,2 %
Yukon	10	0,1 %
Hors du Canada	246	1,5 %
TOTAL	16 785	100,0 %

Source : SRFP en date du 31 mars 2007.

5.26 **Programme de recrutement postsecondaire** – Le RP offre une approche coordonnée et cohérente du recrutement dans la fonction publique. Le programme, lancé en 1973, s'applique à l'échelle du pays et peut ainsi s'adapter à la politique sur la zone nationale de sélection. Bien que le programme ait ciblé depuis sa création les diplômés et diplômées universitaires, les critères de sélection ont été élargis en 2006, particulièrement pour les choix de carrière à l'Agence des services frontaliers du Canada, et les diplômés et diplômées des collèges communautaires et des cégeps sont maintenant admissibles au programme.

5.27 Le programme comporte deux composantes : un répertoire général et un système ciblé par l'entremise duquel les organisations peuvent annoncer des possibilités d'emploi ou des choix de carrière précis. Cette approche maintient auprès des candidats et candidates la visibilité de l'organisation tout en permettant à celle-ci de tirer profit de sa participation à une campagne collective. Les nominations sont effectuées de façon continue à partir du programme de RP.

5.28 En 2006-2007, la CFP a mené deux campagnes de RP. La première a eu lieu à l'automne 2006 et la deuxième à l'hiver 2007. En tout, les deux campagnes ont entraîné l'annonce de 22 choix de carrière dans 15 organisations différentes.

5.29 Au total, 16 785 personnes ont soumis 31 686 candidatures dans le cadre du programme de RP. Les tableaux suivants présentent le profil démographique des candidats et candidates du programme de RP.

Tableau 17 – Profil scolaire des candidats et candidates du programme de RP (plus haut niveau atteint)

Baccalauréat	52,5 %
Maîtrise	37,3 %
Doctorat	4,2 %
Diplôme d'études collégiales	3,5 %
Autres	2,5 %
Total (16 785 candidats et candidates)	100,0 %

Source : SRFP en date du 31 mars 2007.

Tableau 16 – Répartition en pourcentage de la compétence linguistique des candidats et candidates en fonction de leur première langue officielle, 2006-2007

Autoévaluation de la compétence (orale) dans la seconde langue officielle	Candidats et candidates dont la première langue officielle est l'anglais	Candidats et candidates dont la première langue officielle est l'anglais
---	--	--

Aucune	0,6 %	38,3 %
Débutant	8,2 %	37,9 %
Intermédiaire	36,7 %	16,7 %
Avancé	54,5 %	7,1 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

Source : SRFP en date du 31 mars 2007.

Programmes de recrutement spécialisés

5.23 La CFP dispose de stratégies de recrutement efficaces et ciblées pour jumeler les candidats et candidates aux possibilités de carrière dans la fonction publique fédérale. Elle administre cinq programmes de recrutement spécialisés distincts à l'intention des étudiants et étudiantes ainsi que des personnes ayant récemment obtenu un diplôme d'études post-secondaires. En 2006-2007, le recours aux programmes de recrutement spécialisés a continué d'augmenter, les organisations et les collectivités fonctionnelles essayant d'attirer et d'embaucher dans la fonction publique une main-d'œuvre diversifiée, représentative et compétente.

5.24 Le défi que doit continuellement relever la fonction publique est d'encourager les gestionnaires dans les ministères et organismes à tirer un meilleur parti de ces programmes de recrutement spécialisés afin de répondre à leurs besoins à court et à long terme en matière de renouvellement.

Recrutement postsecondaire

5.25 La CFP a recours à deux programmes distincts pour recruter des diplômés et diplômées postsecondaires et les embaucher pour des emplois permanents ou pour une durée déterminée : le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP).

Tableau 15 – Répartition en pourcentage des candidats et candidates, des emplois annoncés et de la population canadienne selon la province et le territoire

Province/territoire	Résidence des candidats et candidates	Lieu des emplois annoncés	% de la population canadienne
---------------------	---------------------------------------	---------------------------	-------------------------------

Alberta	5,9 %	9,4 %	10,4 %
Colombie-Britannique	11,1 %	11,2 %	13,0 %
Manitoba	4,9 %	3,8 %	3,6 %
Nouveau-Brunswick	3,5 %	3,6 %	2,3 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2,1 %	0,7 %	1,6 %
Territoires du Nord-Ouest	0,3 %	1,1 %	0,1 %
Nouvelle-Écosse	4,8 %	4,9 %	2,9 %
Nunavut	0,1 %	0,3 %	0,1 %
Ontario	40,5 %	40,5 %	38,5 %
Île-du-Prince-Édouard	1,2 %	0,6 %	0,4 %
Québec	22,6 %	21,0 %	23,9 %
Saskatchewan	2,9 %	2,7 %	3,1 %
Yukon	0,1 %	0,3 %	0,1 %
TOTAL au Canada	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Données du SRFP sur le lieu de résidence du candidat et de la candidate et sur les emplois annoncés, 31 mars 2007. Pourcentages de population tirés du recensement de 2006.

5.22

Les candidats et candidates aux emplois dans la fonction publique représentent la dualité linguistique du Canada. Sur le plan de la première langue officielle (PLO), 73,5 % des candidats et candidates ont déclaré que leur PLO était l'anglais et 26,5 %, le français. Comme le montre le tableau ci-après, la déclaration volontaire de compétence dans la deuxième langue officielle était beaucoup plus élevée chez les candidats et candidates dont la PLO était le français que chez ceux et celles dont la PLO était l'anglais.

5.17 Selon une analyse des données démographiques des candidats et candidates

leur participation aux processus de recrutement généraux, ce qui comprend leurs études, leur lieu de résidence, leur première langue officielle, leurs compétences dans les langues officielles (selon leurs propres déclarations) et leur situation en regard de l'équité en matière d'emploi (selon leurs propres déclarations), la fonction publique attire des candidats et candidates diversifiés, bien instruits et provenant de partout au Canada.

5.18 Parmi les personnes qui ont postulé pour les possibilités de recrutement générales, près de 190 000 ont fourni des renseignements sur leur plus haut niveau d'études. Au moins 50 % ont affirmé posséder un diplôme universitaire : 35 % de premier cycle et 15 % de deuxième ou de troisième cycle.

5.19 Près de 50 % des 93 000 candidats et candidates aux postes de soutien administratif traditionnels des groupes Comis aux écritures et

règlements (niveaux 1 à 5) et Services administratifs (niveaux 1 et 2) ont déclaré posséder un diplôme universitaire. Les diplômés et diplômées universitaires démontrent peut-être un intérêt excessif pour les postes de soutien administratifs parce qu'ils et elles les considèrent comme une porte d'entrée dans la fonction publique. Cette tendance entraîne le risque de sous-employer des travailleuses et des travailleurs du savoir compétents qui pourraient occuper, dans un autre domaine de travail, un poste qui conviendrait mieux à leurs connaissances.

5.20 La CFP continue d'observer un intérêt considérable pour les emplois dans la fonction publique chez les membres des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi; la proportion des candidats et candidates dépasse en effet la disponibilité au sein de la population active (DPA) pour chacun de ces groupes, sauf pour celui des personnes handicapées. Dans leur candidature aux possibilités de recrutement générales affichées en 2006-2007, 60 % des candidats et candidates ont fait une déclaration volontaire de leur appartenance au groupe des femmes (DPA : 52,2 %), 21 % au groupe des minorités visibles (DPA : 10,4 %), 3,5 % à celui des Autochtones (DPA : 2,5 %) et 3,1 % à celui des personnes handicapées (DPA : 3,6 %).

5.21 Comme l'illustre le tableau ci-après, les candidats et candidates habitent toutes les régions du Canada, et une majorité d'entre eux (63 %) provient de l'Ontario ou du Québec. À l'exception de l'Alberta, qui est aux prises avec un marché du travail extrêmement concurrentiel, ces proportions correspondent à la répartition des emplois disponibles dans chaque province et à la répartition de la population canadienne dans son ensemble.

La CFP continue d'observer un intérêt considérable pour les emplois dans la fonction publique chez les membres des quatre groupes visés par

Tableau 14 – Groupes professionnels dont le rapport entre le nombre de candidatures et le nombre de postes disponibles sur *emplois.gc.ca* durant l'exercice 2006-2007 était le plus élevé

Groupe professionnel	Postes disponibles	Candidatures reçues	RATIO candidatures reçues/ postes disponibles
----------------------	--------------------	---------------------	---

Exécution de la réglementation – RE	32	7 632	239
Secrétariat, sténographie et dactylographie – ST	25	4 454	178
Réglementation scientifique / Préposés aux brevets – SG	14	2 308	165
Commis aux écritures et règlements – CR	2 228	301 423	135
Organisation et méthodes – OM	7	911	130
Commerce – CO	83	10 636	128
Services administratifs – AS	945	113 054	120
Services scientifiques de la défense – DS	7	764	109
Soutien des sciences sociales – SI	105	11 002	105
Services d'information – IS	19	1 870	98

Source : SFPF en date du 31 mars 2007.

Nota : Les ratios ont été calculés en fonction des candidatures reçues pour les processus dont le nombre de postes à doter est connu.

5.16

Par opposition aux professions qui attirent un trop grand nombre de candidats et candidates, le taux de candidatures n'est pas optimal dans le cas de certains métiers spécialisés et emplois techniques, des professions liées à la santé et de celles liées aux finances et à la vérification, selon une analyse préliminaire des données sur les candidats et candidates recueillies provenant du SFPF. La CFP surveille certaines situations où les processus de recrutement sont soumis à des pressions en raison du nombre trop réduit de candidats et candidates. Elle consacrera plus d'efforts à approfondir sa compréhension de ces tendances et à déterminer si des initiatives de recrutement proactives sont nécessaires dans le cas de ces professions.

Tableau 13 – Groupes professionnels dont le nombre de postes à doter sur *emplois.gc.ca* durant l'exercice 2006-2007 était le plus important

Groupe professionnel	Postes disponibles
Commis aux écritures et règlements – CR	2 228
Administration des programmes – PM	1 131
Services administratifs – AS	945
Economique, sociologie et statistique – ES	512
Manœuvres et hommes de métier – GL	504
Soutien technologique et scientifique – EG	448
Gestion des systèmes d'ordinateurs – CS	336
Services divers – GS	257
Réparation des navires – SR	233
Gestion des finances – FI	228

Source : SHFP en date du 31 mars 2007.

Tableau 12 – Utilisation d'Infotel : nombre d'appels selon l'exercice

2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
260 673	174 255	116 167	100 297	70 588

Source : Service Canada.

5.12 Au cours du dernier exercice, 5 671¹² annonces ont été affichées sur le site Web *emplois.gc.ca* relativement à des occasions d'emploi pour le compte d'organisations et pour les programmes de recrutement centraux de la CFP que sont le RP et le RLP. Ces annonces représentaient approximativement 10 500 postes¹³.

5.13 En réponse à ces annonces, plus de 1,07 million de candidatures ont été reçues de la part de plus de 260 000 personnes en quête d'emploi. En se basant sur les réponses aux annonces dont le nombre de postes à doter est connu, on peut conclure que la CFP a reçu près de 80 candidatures par possibilité d'emploi.

■ Environ les deux tiers des 10 500 postes annoncés étaient des emplois pour une durée déterminée et les autres, des emplois pour une période indéterminée (emplois permanents)¹⁴.

5.14 Une analyse plus poussée du rapport entre le nombre de candidatures et les emplois disponibles, effectuée selon la classification par profession, semble indiquer que certaines professions soulèvent un intérêt excessif tandis que pour d'autres, les stratégies de recrutement actuelles ne suffisent parfois pas à attirer assez de personnes talentueuses.

5.15 Les tableaux 13 et 14 illustrent les groupes professionnels dont le nombre de postes à doter en 2006-2007 était le plus important, et aussi ceux dont le rapport entre le nombre de candidatures et le nombre de postes disponibles était le plus élevé. Les données laissent supposer que dans le cas de ces groupes professionnels, les gestionnaires auraient avantage à avoir recours à des stratégies de gestion du volume de candidatures.

12 Ces chiffres ne comprennent que les processus qui se sont terminés en 2006-2007 et ne comprennent pas ceux qui ont été annulés.

13 Ce chiffre estime de 10 500 postes représente le nombre de postes que les ministères avaient l'intention de doter et peuvent diverger par rapport au nombre réel de postes dotés pour diverses raisons, incluant les besoins organisationnels qui ont changé entre le moment de l'annonce et celui de la nomination. En outre, le nombre de nominations externes faites durant l'exercice tiendrait également compte des processus qui ont débuté dans la période de rapport antérieure ainsi que toutes les nominations résultant de processus non annoncés. En outre, le SRFP ne sert pas pour la dotation interne.

14 Ce chiffre ne comprend pas les étudiants et étudiantes ni les travailleurs occasionnels.

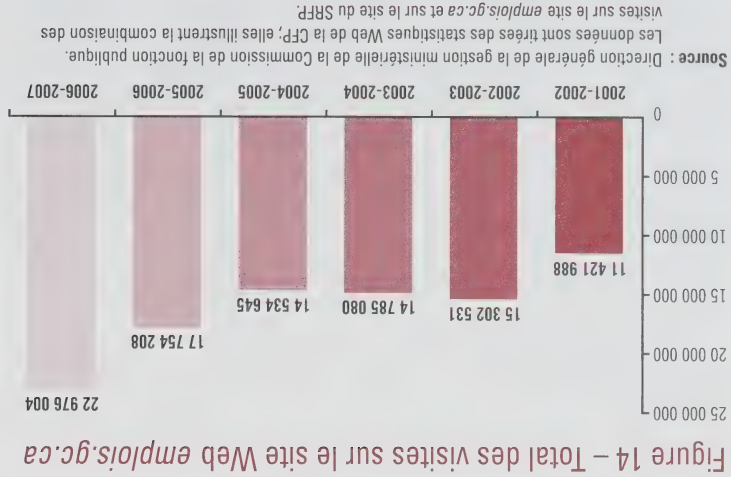


Figure 14 – Total des visites sur le site *Web emplois.gc.ca*

■ En 2006-2007, un total de 22,9 millions de visites ont été faites sur le site *Web emplois.gc.ca* et 70 588 appels ont été effectués à InfoTel. Le nombre de visites sur le site *Web* continue d'augmenter, tandis que le nombre d'appels à InfoTel continue de diminuer.

5.11 Dans l'ensemble du pays, la CFP assure le lien entre des fonctionnaires éventuels et des emplois dans la fonction publique fédérale. Selon les lignes directrices de la CFP en matière de nomination, les possibilités d'emploi qui s'offrent à la population doivent être annoncées sur le site *Web* de la CFP, *emplois.gc.ca* ainsi que sur InfoTel ou par le truchement d'un autre fournisseur de services téléphoniques. InfoTel est un moyen de remplacement par lequel la population canadienne peut avoir accès, par téléphone (numéro sans frais), aux annonces d'emplois affichées sur le site *emplois.gc.ca*.

Statistiques et volumes relatifs au recrutement

5.10 Des investissements supplémentaires sont nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre des outils, des pratiques et des systèmes de dotation modernes. La CFP continuera de collaborer avec ses partenaires dans les autres ministères et organismes afin de déterminer les exigences relatives à une solution de dotation à long terme et de veiller à ce que cette solution s'harmonise avec d'autres initiatives à l'échelle de la fonction publique.

Des investissements
supplémentaires sont
nécessaires pour élaborer
et mettre en œuvre des outils,
des pratiques et des systèmes
de dotation modernes.

La dotation électronique

5.6 Le SRFP, le système de recrutement et de présélection de la CFP sur le Web, le site *emplois.gc.ca* de la CFP. Il permet ainsi aux postulants et postulantes de poser directement leur candidature pour ces occasions d'emploi. Le SRFP fournit également des outils de base et des outils supplémentaires permettant de faire la présélection des demandes en réponse aux annonces des organisations et aux annonces des programmes de recrutement centraux, plus particulièrement, le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP). Ces fonctionnalités permettent aux organisations et à la CFP de gérer efficacement les processus de recrutement donnant lieu à un grand nombre de demandes.

5.7 Les gestionnaires d'embauche ont accès au SRFP par l'entremise des bureaux régionaux de la CFP ou directement dans leur organisation. En mars 2007, 11 ministères et organismes avaient déjà obtenu un accès direct à cet outil, ce qui leur permettait d'annoncer des postes et de présélectionner des candidatures avec plus de facilité.

5.8 Au cours de l'exercice 2006-2007, les organisations ont utilisé le SRFP pour tous les processus de recrutement annoncés à l'externe¹¹. Dans 1 % de ces processus, les ministères n'ont fait qu'établir un lien au SRFP dans leur propre site de recrutement et ont décidé de recevoir et de présélectionner les demandes d'emploi sans l'aide du système. En ce qui concerne les processus pour lesquels les fonctionnalités additionnelles de présélection ont été utilisées, au moins un des outils de présélection fournis a servi dans 34 % des cas. Puisque le système peut alléger une grande partie du fardeau que représente la présélection pour les gestionnaires, s'agissant de processus donnant lieu à un grand nombre de demandes, la CFP les incitera à tirer profit de ces fonctionnalités plus souvent.

5.9 Le SRFP constitue l'une des composantes du Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique (PMDFP) de la CFP, un volet beaucoup plus important de la transformation de la dotation dans la fonction publique. L'autre composante est une solution à long terme intégrée à l'échelle de la fonction publique qui vise à gérer la dotation externe et interne. Une solution de dotation à long terme est nécessaire pour appuyer la modernisation de la fonction publique et pour améliorer la gestion et la responsabilisation à l'égard de l'embauche, qui est actuellement alourdie par des processus de dotation effectués surtout de façon manuelle et sur support papier.

¹¹ Ces données ne comprennent que les processus externes pour lesquels la période d'annonce a été complétée durant l'exercice et non ceux qui ont été annulés.

La dotation collective

- La dotation collective est désormais une stratégie de dotation et de recrutement précieuse et efficace. Juntee aux nouveaux critères de mérite, qui peuvent être appliqués dans n'importe quel ordre, elle offre aux gestionnaires d'embauche la possibilité de sélectionner la bonne personne pour répondre à leurs besoins en matière de recrutement. Plus précisément, les processus de dotation collective :
- sont efficaces parce qu'un seul processus peut servir à doter plusieurs postes de divers niveaux au sein du même groupe professionnel, dans une ou plusieurs organisations;
 - appuient les principes de la modernisation de la fonction publique en faisant la promotion de la collaboration entre les gestionnaires ainsi que des liens entre la planification des activités et la planification des ressources humaines;
 - peuvent mener à la création de répertoires de candidats et candidates qualifiés dont les gestionnaires peuvent se servir pour répondre à des besoins actuels ou futurs.

À mesure que s'accroissait, en 2006-2007, l'utilisation par les organisations fédérales des processus de dotation collective, les demandes faites à la CFP pour des conseils et une orientation en matière de politiques ainsi que pour des produits et services de soutien aux processus de recrutement collectif étaient également en hausse.

La dotation collective pose certains défis du point de vue des politiques. Les gestionnaires d'embauche ont exprimé des préoccupations quant aux exigences en matière de notification dans le cas des processus de dotation collective internes. De plus, à des fins de rapports, les ministères et organismes avaient besoin d'une meilleure orientation pour déterminer si une nomination découlait d'un processus de dotation collective était annoncée ou non. En conséquence, la CFP est à régler les problèmes liés à la dotation collective afin que cette méthode de recrutement demeure efficace.

La CFP a également élaboré un guide pour la gestion du volume des candidatures. Elle a organisé 17 ateliers futes à l'intention des professionnels et professionnelles des RH de tout le pays, leur fournissant de l'information pour les aider à faire face aux défis et aux complexités de la planification et de la gestion d'un processus de dotation collective.

5.4

La CFP prévoit transformer ses services afin de répondre aux exigences spécifiques, actuelles et futures, des ministères et des organismes, de même qu'à celles plus générales se rapportant à la modernisation de la fonction publique. Par exemple, selon les gestionnaires qui ont été consultés dans les ministères et organismes, la gestion des processus de dotation collective et la création de répertoires de candidats et candidates préqualifiés est un service qui peut être fourni par la CFP. En 2006-2007, dans le cadre de son projet de transformation des activités, la CFP a apporté un soutien à plusieurs processus collectifs, par exemple, dans le cas de la dotation relative à des groupes où il y a pénurie, comme les infirmiers et infirmières, et à des groupes en forte demande, comme la collectivité fonctionnelle et le personnel de soutien administratif. Le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) de la CFP est particulièrement utile pour gérer le volume important de candidatures produit par les processus de dotation collective qui sont ouverts à la population.

5.5

Le but ultime de cette transformation est de lancer et de maintenir une gamme de services de dotation et d'évaluation qui :

- sont entièrement conformes à la LEFP ainsi qu'aux politiques, aux lignes directrices et aux valeurs de la CFP en matière de dotation;
- complètent les services déjà dispensés dans les ministères et organismes;
- sont souples et répondent aux besoins divergents des ministères et organismes.

[...] selon les gestionnaires
les ministères et organismes,
la gestion des processus
de dotation collective et la
création de répertoires
de candidats et candidates
préqualifiés est un service qui
peut être fourni par la CFP.

La Commission de la fonction publique (CFP) s'inscrit dans une longue tradition de prestation de services de dotation et d'évaluation aux organisations de la fonction publique fédérale. Conformément à la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), la Commission, par l'entremise de sa Direction générale des services de dotation et d'évaluation (DGSE), continue de fournir aux ministères et aux organismes des services facultatifs dans les domaines du recrutement, de la dotation, du ressourcement des cadres ainsi que de l'évaluation. La DGSE offre un gamme de services qui sont essentiels aux ministères et aux organismes ou qui complètent les services déjà dispensés dans ces organisations.

Transformation des services de la CFP

Par la mise en œuvre de la nouvelle LEFP et la délégation de presque tous les pouvoirs de nomination de la CFP aux administrateurs généraux et administratrices générales, les ministères et organismes ont désormais la responsabilité d'adapter les programmes et les processus de dotation. Ils disposent maintenant de la souplesse nécessaire à cet égard, afin de répondre à leurs besoins opérationnels. Cependant, la fonction publique du Canada est confrontée à d'importants défis dans la mise en œuvre intégrale de la nouvelle LEFP. La modernisation du régime de gestion des ressources humaines (RH) exige des gestionnaires qu'ils et elles s'approprient la dotation et réalisent un changement de culture à long terme. Toutefois, peu de ministères et d'organismes ont la capacité de mettre en place tous les services de dotation ou d'offrir toute une gamme de services à l'échelle du pays. La CFP offre également des services de soutien aux ministères et organismes pour lesquels la délégation des pouvoirs de nomination est soumise à des conditions ou à des restrictions. Dans ce contexte, bien des organisations continuent d'avoir recours au soutien de la CFP afin de pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités.

La CFP, tout en continuant d'offrir les services qu'elle assure depuis longtemps, a amorcé un projet de transformation de l'ensemble de ses activités afin de repositionner ses services et de mettre sur pied un service centralisé de dotation à l'échelle de la fonction publique. L'existence d'un fournisseur de service centralisé offre la possibilité d'effectuer des économies d'échelle s'agissant d'attirer les personnes à la recherche d'un emploi, de réduire les doubles emplois dans l'ensemble de la fonction publique et plus particulièrement dans la collectivité des RH, et d'assurer dans toutes les organisations des processus cohérents et fondés sur les valeurs.

La modernisation du régime de gestion des ressources humaines (RH) exige des gestionnaires qu'ils et elles s'approprient la dotation et réalisent un changement de culture à long terme. Toutefois, peu de ministères et d'organismes ont la capacité de mettre en place tous les services de dotation ou d'offrir toute une gamme de services à l'échelle du pays.



Chapitre 5 Les services de la CFP

- 4.58 Sur les neuf demandes reçues relativement à la confirmation de droits de priorité pour le personnel des cabinets de ministres en 2006-2007, huit répondaient aux exigences légales. Une fois le droit de priorité confirmé, chaque personne doit informer la CFP de son désir de s'en prévaloir. Au cours de l'exercice 2006-2007, 34 bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres ont informé la CFP qu'ils souhaitaient se prévaloir de ce droit. Au 31 mars 2007, 16 bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres avaient vu leurs droits expirer sans avoir obtenu une nomination à la fonction publique. Il ne restait alors dans le système aucun autre bénéficiaire de priorité du personnel des cabinets de ministres.
- 4.59 En 2006-2007, il y a eu 37 nominations de bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres, dont une nomination au groupe de la direction. Il s'agit d'une hausse des nominations par rapport aux exercices précédents, bien que le nombre de personnes qui décident de se prévaloir de leur droit ait diminué par rapport à 2005-2006.
- 4.60 Tel qu'il est indiqué aux chapitres 1 et 2, la *Loi fédérale sur la responsabilité* retire le droit de priorité aux membres du personnel des cabinets de ministres, mais permet à ceux-ci de présenter leur candidature aux processus de nomination internes annoncés.

Source : Données de 2006-2007, Système de gestion de l'information sur les priorités. Toutes les autres années, rapports annuels de la CFP.

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Nombre de bénéficiaires qui ont fait valoir leur droit des cabinets de ministres	47	30	68	34	41	34
Nombre de nominations	31	31	41	35	25	37
Nombre de bénéficiaires de priorité n'ayant pas été nommés avant l'expiration de leur droit	5	4	5	20	2	16

Tableau 11 – Priorités accordées au personnel des cabinets de ministres

Priorités accordées au personnel des cabinets de ministres

4.57

Comme les membres du personnel exclu ont travaillé en étroite collaboration avec un ou une ministre, la CFP estime que le risque de perception d'influence politique en ce qui a trait à leur nomination à la fonction publique est plus élevé dans leur cas que dans celui des autres bénéficiaires de priorité. Pour cette raison, la CFP a décidé d'exercer un certain contrôle sur ce droit de priorité, notamment par les moyens suivants.

■ La CFP conserve la responsabilité de confirmer que les membres du personnel d'un cabinet de ministre qui demandent un droit de priorité répondent bien aux critères énoncés à l'article 41 de la LFPP.

■ La CFP n'a pas délégué le pouvoir de nommer à des postes de cadres de direction des membres du personnel d'un cabinet de ministre qui sont bénéficiaires de priorité. Les administrateurs généraux et administratrices générales qui ont demandé l'autorisation à la CFP de nommer un bénéficiaire de priorité du personnel d'un cabinet de ministre à un poste de cadre de direction devaient d'abord attester que la nomination n'entraînerait pas de conflits d'intérêts entre les fonctions que la personne assumait comme membre du personnel du cabinet de ministre et celles qu'elle accomplirait dans le cadre de son nouveau poste, ou qu'elle ne serait pas perçue comme telle. Ils et elles devaient également attester que la nomination était exempte d'influence politique et de favoritisme personnel et qu'elle ne semblerait pas porter atteinte à l'impartialité de la fonction publique.

Tableau 10 – Demandes de confirmation de droits de priorité pour le personnel des cabinets de ministres en 2006-2007

9	2	8	1
Demandes reçues	Demandes refusées	Droits de priorité confirmés en vertu des critères énoncés à l'article 41 de la LFPP	Demandes en attente en date du 31 mars 2007

Source : Service d'administration des priorités de la CFP.

Surveillance des nominations de bénéficiaires de priorité

- 4.55 Étant donné la nature des droits de priorité, la CFP doit mener une vaste gamme d'activités de surveillance afin d'examiner le rendement des ministères et organismes à différents niveaux. En 2006-2007, la CFP a continué à surveiller l'administration des droits de priorité en se concentrant sur quatre grands domaines d'activité : les droits proposés par les ministères et organismes; la saisie adéquate des renseignements dans le SGIP (caractère opportun, qualité); la présélection et la présentation des candidats et candidates (ensemble de la fonction publique); les résultats des évaluations, tels que rapportés par les ministères et les organismes (caractère opportun et approprié). Au cours de l'exercice 2006-2007, la CFP a employé une approche non structurée, au cas par cas, pour les problèmes relevés lors de ses activités de surveillance.
- 4.56 En 2007-2008, la CFP mettra au point une approche globale de la surveillance, ce qui comprendra des activités à très grande échelle en ce qui concerne la collecte et l'analyse de données ainsi que les mesures correctives. Elle prévoit notamment :
- générer automatiquement des rapports sur une base régulière afin de surveiller les activités;
 - fournir aux organisations des rapports en ligne leur permettant de surveiller leurs propres activités et de détacher des tendances au sein de ministères et d'organismes ou de l'ensemble de la fonction publique;
 - mener un sondage pour recueillir des données exactes et fiables sur les perceptions des bénéficiaires de priorité à l'égard de l'administration de leurs droits.
- Le prochain rapport annuel fournira plus de détails en ce qui concerne le respect des règles par les ministères et organismes.

En 2007-2008, la CFP mettra au point une approche globale de la surveillance, ce qui comprendra des activités à très grande échelle en ce qui concerne la collecte et l'analyse de données ainsi que les mesures correctives.

Tableau 9 – Nominations de bénéficiaires de priorité selon l'exercice

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Congé	141	109	128	125	180	125
Personnel des cabinets de ministres	31	31	41	35	25	37
Mises en disponibilité	14	14	9	9	8	3
Fonctionnaires excédentaires	194	194	377	322	189	145
Fonctionnaires devenus handicapés	18	26	20	23	14	11
Membres des Forces canadiennes et de la GRC libérés pour des raisons médicales	20	18	29	36	48	112
Reinstallation du conjoint ou de la conjointe	117	127	141	136	191	202
Reintégration de bénéficiaires de priorité ayant accepté un poste de niveau inférieur	25	21	8	11	17	37
Personnel exclu du gouverneur général	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	3	0
TOTAL	560	540	753	697	675	672

Source : Données de 2006-2007, Système de gestion de l'information sur les priorités. Toutes les autres années, rapports annuels de la CFP.

4.53 Le nombre total de nominations de bénéficiaires de priorité n'a pas diminué beaucoup depuis 2005-2006. En 2006-2007, le nombre de nominations de fonctionnaires excédentaires a toutefois chuté à des niveaux comparables à ceux de 2001-2002 et 2002-2003 dans la plupart des régions, tandis qu'il est demeuré stable dans la région de la capitale nationale.

4.54 La CFP a offert des séances de formation aux ministères et aux organismes en ce qui concerne l'administration des priorités et le SGIP. De la mi-janvier à la mi-mars 2007, elle a offert 20 journées de formation à plus de 700 spécialistes des RH partout au Canada. Étant donné le besoin apparent de formation et les résultats positifs des séances, la CFP prévoit offrir tous les ans des séances de formation sur l'administration des priorités.

Tableau 8 – Nouveaux droits de priorité selon l'exercice

2006-2007	2005-2006	2004-2005	2003-2004	2002-2003	2001-2002	
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	--

Congé	197	214	171	179	193	114
Personnel des cabinets	34	41	34	68	30	47
de ministres						
Mises en disponibilité	8	9	20	24	20	7
Fonctionnaires excédentaires	252	282	210	567	231	276
Fonctionnaires	41	34	42	51	65	58
devenus handicapés						
Membres des Forces	206	78	60	54	37	25
canadiennes et de la GRC libérés						
pour des raisons médicales						
Reinstallation du conjoint	388	364	360	314	277	263
ou de la conjointe						
Reintégration de bénéficiaires	120	83	61	61	82	48
de priorité ayant accepté un						
poste de niveau inférieur						
Personnel exclu du	1	4	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
gouverneur général						
TOTAL	1 247	1 109	958	1 318	935	838

Source : Données de 2006-2007, Système de gestion de l'information sur les priorités.

Toutes les autres années, rapports annuels de la CFP.

4.51 Le nombre de bénéficiaires de priorité varie d'un exercice à l'autre. Il dépend des mesures entreprises soit par l'employeur, soit par un membre du personnel, et qui donnent lieu à des droits de priorité. Ces mesures comprennent notamment l'autorisation d'un congé, la réinstallation d'un époux ou d'une épouse ou d'un conjoint ou d'une conjointe et le réaménagement des effectifs.

4.52 À l'instar du dernier exercice, la CFP a observé en 2006-2007 une augmentation continue du nombre de droits de priorité accordés aux membres des Forces canadiennes et de la GRC qui ont été libérés pour des raisons médicales. En 2006-2007, les droits de priorité de 216 personnes ont expiré, ce qui est conforme aux données des exercices précédents (voir annexe 6, tableau 43 – Administration des priorités, total de la fonction publique). Au moyen de son système d'administration des priorités, la CFP a supervisé la nomination de 672 bénéficiaires de priorité en 2006-2007.

Gestion des droits de priorité

partout au Canada sur divers pouvoirs délégués de nomination et de pouvoirs connexes, dont les critères de mérite, les nominations intérimaires et les langues officielles, la discussion informelle et les notifications ainsi que la zone de sélection et la mobilité.

4.47 La CFP n'a pas délégué l'administration des droits de priorité. Elle conserve la responsabilité de veiller au respect des droits des bénéficiaires de priorité et de s'assurer que les organisations évaluent ces personnes de façon juste et transparente.

4.48 Aux termes de la LEFP et du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique, certaines personnes qui traversent une période de transition professionnelle ou de transition des effectifs peuvent se voir accorder le droit d'être nommées en priorité absolue à des postes de la fonction publique pour lesquels elles possèdent les qualifications. Parmi les bénéficiaires de priorité de nomination, on trouve notamment les fonctionnaires excédentaires et mis en disponibilité, les fonctionnaires en congé prolongé dont les postes ont été dotés par des remplaçants ou remplaçantes ainsi que les fonctionnaires qui obtiennent un congé de réinstallation pour accompagner leur époux ou épouse, ou leur conjoint ou conjointe.

4.49 La CFP administre le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) pour s'assurer que les droits de priorité sont valides et que les ministères et organismes les respectent. L'an dernier, le rapport annuel indiquait que le SGIP permettait à la CFP et à d'autres organisations de consulter des rapports de façon à déterminer dans quelle mesure une organisation respectait les droits de priorité. Cette fonction a été supprimée au cours de l'exercice 2006-2007 en raison de problèmes techniques. Après avoir pris des mesures pour régler le problème, la CFP a mis en service une nouvelle fonction améliorée de consultation de rapports, le 1^{er} avril 2007.

4.50 Dans l'ensemble, 1 247 nouvelles personnes répondaient aux conditions pour obtenir une priorité de nomination en 2006-2007. Ce nombre s'ajoute aux 1 074 personnes dont les droits de priorité issus de l'exercice précédent ont été reportés (voir annexe 6, tableau 43 – Administration des priorités, total de la fonction publique).

La CFP continue d'offrir des séances d'information afin d'aider les spécialistes des RH de partout au Canada qui travaillent à la mise en œuvre de la LEFP avec les gestionnaires subdélégués.

Changements aux pouvoirs délégués

- 4.42 En 2006-2007, la CFP a modifié l'IDRN pour y ajouter la valeur directrice de la représentativité aux autres valeurs directrices que sont la justice, la transparence et l'accessibilité ainsi qu'aux valeurs essentielles que sont le mérite et l'impartialité politique. En s'assurant que les processus de nomination sont exempts de partis pris et d'obstacle systémique, les administrateurs généraux et administratrices aideront la fonction publique à devenir le reflet fidèle de la population canadienne dont elle est au service.

- 4.43 Conformément aux modifications apportées à la LEFP dans la Loi fédérale sur la responsabilité, l'IDRN a été modifié pour tenir compte du fait que le personnel des cabinets de ministres n'a plus droit à la priorité de nomination auparavant prévue par la Loi.

- 4.44 Au 31 mars 2007, la CFP avait approuvé huit dispositions particulières en matière de subdélégation afin que les administrateurs généraux et administratrices générales puissent permettre à des personnes ne relevant pas directement d'elles de mener des processus de nomination. Ces dispositions particulières diffèrent d'une organisation à l'autre. L'annexe 5 en expose les détails.

Changements aux lignes directrices sur la délégation des pouvoirs

- 4.45 Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent s'assurer que les personnes subdéléguées ont accès à des spécialistes des ressources humaines (RH) dont la CFP a validé les connaissances au moyen de l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN). En 2006-2007, la CFP a modifié ses lignes directrices sur la délégation des pouvoirs afin de permettre à ses bureaux régionaux de faire passer l'ECCN à des fournisseurs de services externes qui figurent dans le système d'offre à commandes principale et nationale ou le système de services professionnels en ligne de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les administrateurs généraux et administratrices générales qui n'ont pas de spécialistes des RH dans leur propre organisation seront ainsi plus à même de respecter cette condition de la délégation des pouvoirs.

- 4.46 La CFP continue d'offrir des séances d'information afin d'aider les spécialistes des RH de partout au Canada qui travaillent à la mise en œuvre de la LEFP avec les gestionnaires subdélégués. Ces séances s'adressent aux spécialistes des RH qui sont appelés à donner des conseils aux gestionnaires d'embauche. Au 31 mars 2007, la CFP avait offert 94 séances d'information

En s'assurant que les processus de nomination sont exempts de partis pris et d'obstacle systémique, les administrateurs généraux et administratrices aideront la fonction publique à devenir le reflet fidèle de la population canadienne dont elle est au service.

Approche relative au retrait et à la restitution des pouvoirs de délégation

- 4.38 L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) permet à la CFP d'établir des limites et des conditions générales en ce qui concerne certains pouvoirs délégués aux administrateurs généraux et administratrices générales. Ces derniers ne peuvent pas, par exemple, subdéléguer le pouvoir de révoquer des nominations internes. Lorsque ses activités de surveillance révèlent des irrégularités, la CFP peut appliquer des limites et des conditions particulières aux pouvoirs délégués à certains administrateurs généraux ou certains administratrices générales, ou décider des mesures correctives à prendre.

- 4.39 La CFP ne prend pas à la légère la décision d'imposer des mesures correctives, comme celle de limiter les pouvoirs d'un ministre ou d'un organisme, ou de les lui retirer entièrement. Lorsque ses activités de surveillance révèlent des lacunes justifiant l'application de mesures aussi sévères, la CFP offre son soutien à l'organisation afin de l'aider à remplir ses conditions et à faire le nécessaire pour corriger la situation. Elle veut ainsi faire en sorte que l'organisation redevienne très rapidement une organisation performante à laquelle les pouvoirs sont entièrement délégués.
- 4.40 En 2006-2007, la CFP n'a imposé aucune nouvelle mesure corrective à une organisation.

En 2006-2007, la CFP n'a imposé aucune nouvelle mesure corrective à une organisation.

- 4.41 Dans le Rapport annuel 2005-2006, la CFP nommait cinq organisations dont l'IDRN faisait l'objet de limites et de conditions particulières. Au cours de l'exercice 2006-2007, le Commissariat à la protection de la vie privée et la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire ont démontré qu'ils avaient appliqué adéquatement les recommandations formulées par la CFP à la suite de ses vérifications. À la lumière des vérifications qu'elle a terminées en juin 2007, la CFP a décidé de retirer les conditions imposées en 2005 au Secrétariat de l'ALBNA – Section canadienne. Elle a établi un IDRN général avec chaque administrateur général et administratrice générale. L'annexe 4 désigne les deux autres organisations et précise les limites et les conditions que leur a imposées la CFP.

Enquêtes en vertu de la nouvelle LEFP

4.34 En 2006-2007, la CFP a ouvert 288 dossiers relatifs à des processus de nomination menés en vertu de la nouvelle loi et susceptibles de justifier la tenue d'une enquête. Après analyse, la CFP a décidé de tenir une enquête dans 90 dossiers (128 dossiers ont été fermés sans enquête parce que, par exemple, l'analyse préliminaire avait révélé que le dossier ne relevait pas des compétences de la CFP).

4.35 Sept enquêtes ont été terminées en 2006-2007 :

- deux dossiers d'enquête n'étaient pas fondés;
- trois dossiers d'enquête ont été abandonnés;
- deux dossiers d'enquête ont été réglés grâce à une intervention précocée¹⁰.

4.36 Au 31 mars 2007, le type d'enquête en cours traitait des points suivants :

- **Abus de pouvoir** – Les actions de la direction donnent à penser que les critères de mérite ont été établis de façon à ce qu'un candidat ou une candidate en particulier ressorte comme la meilleure personne pour le poste.
- **Évaluation** – L'évaluation s'est déroulée de manière déraisonnable ou apparemment injuste (par exemple, les candidats et les candidates n'ont pas pu dépasser un certain temps à l'entrevue).
- **Présélection de base** – Les candidats et candidates estiment que leur expérience (énoncée dans leur demande) aurait dû les maintenir dans le processus.
- **Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)** – Une candidate ou un candidat a été éliminé dès la présélection parce que son profil n'était pas à jour dans le système électronique (SRFP).

4.37 Le chapitre 2, « Impartialité », traite d'un dossier d'enquête sur une allégation d'activité politique inappropriée.

¹⁰ L'intervention précocée est une méthode employée sur une base volontaire pour régler à l'amiable des différends relatifs à un processus de nomination. Les personnes en cause (c'est-à-dire la personne qui a soulevé le problème et celle qui doit y répondre) consentent à ce qu'un facilitateur ou une facilitatrice les aide à trouver une solution mutuellement avantageuse. Le facilitateur ou la facilitatrice assiste les personnes en cause en les aidant à préciser les points litigieux, à explorer ensemble diverses avenues de règlement et à reconnaître les conséquences probables d'un échec de l'intervention précocée. Les personnes en cause sont libres de régler ou non leur différend et elles seules décident des conditions du règlement. Le facilitateur ou la facilitatrice n'impose aucune décision.

4.33 En 2006-2007, 24 enquêtes ont permis de conclure qu'un problème lié au processus nécessitait une mesure corrective. C'est dans ce contexte que la CFP a ordonné l'application des mesures correctives suivantes.

- Dans trois cas, la nomination a été révoquée, et le candidat ou la candidate a été renommé par la suite au même poste.
- Dans cinq cas, la mesure corrective consistait à réévaluer un ou plusieurs candidats à l'aide de nouveaux outils ou à modifier la composition du jury de sélection.
- Dans sept cas, un ou plusieurs noms ont dû être retirés de la liste d'admissibilité et, dans un cas, un ou plusieurs noms ont dû être ajoutés à la liste d'admissibilité.

■ Parmi les enquêtes fondées, cinq ne nécessitaient aucune mesure corrective puisque le dossier n'en justifiait aucune ou qu'il était discutable. Par exemple, le ministre avait laissé la liste d'admissibilité venir à échéance sans faire de nomination, le poste pour lequel le processus de sélection avait été mené n'existait plus ou la solution avait été appliquée (c'est-à-dire une rétroaction sur le rendement lors de l'évaluation) sans directive en ce sens de la CFP.

Tableau 7 – Répartition des mesures correctives au terme d'une enquête, en pourcentage

Mesures correctives	Pourcentage
Concevoir de nouveaux outils afin de réévaluer le plaignant ou la plaignante	7,0 %
Concevoir de nouveaux outils afin de réévaluer tous les candidats et candidates	15,0 %
Révoquer la nomination – Nommer au même poste	11,0 %
Retirer un ou plusieurs noms de la liste d'admissibilité	22,0 %
Ajouter un ou plusieurs noms à la liste d'admissibilité	4,0 %
Accorder un nouveau droit d'appel	4,0 %
Offrir des excuses	26,0 %
Ne plus utiliser la liste d'admissibilité	4,0 %
Modifier la composition du jury de sélection	7,0 %

Source : Système d'information de gestion des appels et enquêtes.

Au terme d'un concours au sein du ministère de la Défense nationale, un candidat a été exclu du processus de sélection. Ses qualités personnelles ont été évaluées incorrectement et son contrôle de références n'a pas été effectué adéquatement. Dans son cas, seulement un des deux questionnaires de référence a été utilisé, étant donné que la deuxième répondante ne pouvait être jointe facilement et que les renseignements donnés par le premier répondant étaient jugés insuffisants (aucun exemple n'a été présenté, comme demandé). Le candidat a participé à une entrevue postérieure à la sélection et on lui a expliqué le problème concernant ses références. On lui a dit que rien d'autre ne pouvait être fait pour changer la situation. Toutefois, aller en appel était toujours possible. Le candidat n'a pas opté pour cette solution; il a plutôt fait parvenir une note de remerciement pour l'entrevue postérieure à la sélection.

Après l'examen postérieur à la sélection, le ministère a cherché une façon de corriger l'erreur commise afin d'assurer l'exécution adéquate du processus. Finalement, la deuxième répondante a été jointe et selon l'information qu'elle a fournie, le candidat a été jugé qualifié pour le poste. Le ministère a reconnu avoir fait peu d'efforts pour joindre la deuxième répondante. Pour corriger la situation, le ministère a demandé que de nouvelles listes d'admissibilité soient publiées avec un droit d'appel.

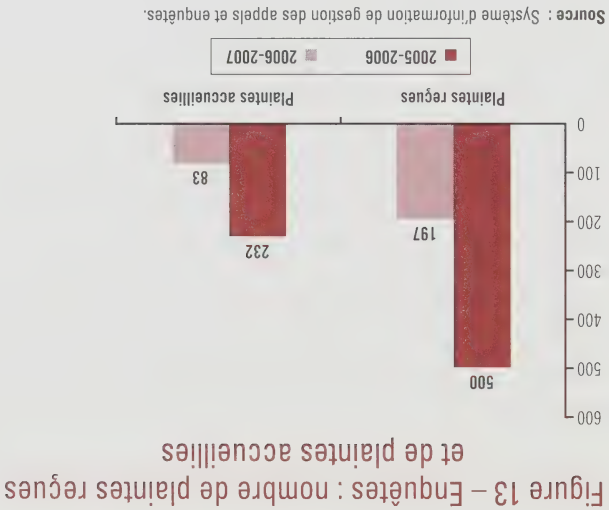
L'enquêteur a conclu que le comité de sélection avait fait une erreur en se fondant uniquement sur les références incomplètes et que les notes accordées ne reflétaient ni le mérite ni la valeur. Par conséquent, le processus de sélection était déficient et n'avait pas permis d'effectuer une sélection selon le principe du mérite. Toutefois, l'enquêteur a conclu que les efforts du jury de sélection pour corriger l'erreur étaient raisonnables et valides dans les circonstances.

Mesure corrective

La CFP a demandé au ministère de modifier les deux listes d'admissibilité en y ajoutant le nom du candidat, conformément aux conclusions du rapport d'enquête. Elle lui a également demandé d'informer, par écrit, tous les candidats et candidates inscrits dans les listes d'admissibilité du classement révisé et de publier un avis de droit d'appel.

4.32 Les activités de surveillance de la CFP peuvent mettre en évidence des problèmes qui risquent d'avoir des répercussions sur la situation d'une personne ou de menacer l'intégrité du système de dotation. Si, après avoir procédé à l'analyse ou à l'examen nécessaire, la CFP estime que le problème peut être réglé au moyen d'une solution ou d'une directive appliquée au système, elle peut mettre en place les lignes directrices ou les règlements appropriés. Dans d'autres situations, si ses activités de surveillance, ses vérifications ou ses enquêtes révèlent des pratiques contraires au cadre réglementaire ou stratégique du système de dotation, la CFP a le pouvoir, aux termes de la LEFP, de prendre des mesures correctives dans certaines circonstances.

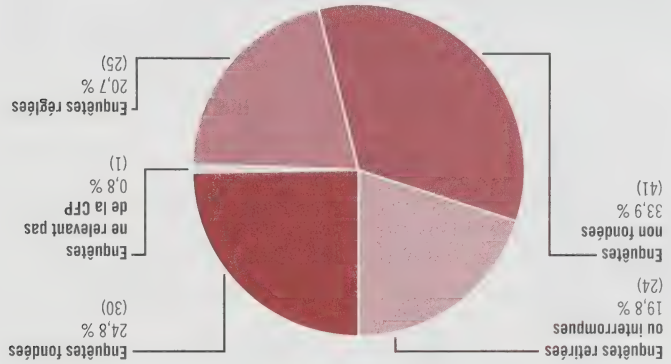
Mesures correctives prises à la suite d'une enquête



- Listes d'admissibilité – Des candidats ou candidates ont été ajoutés à la liste d'admissibilité ou en ont été retirés.
- Répertoire de candidats et candidates préqualifiés – Des nominations ont été faites par d'autres moyens, malgré l'existence d'un répertoire valide de candidats et candidates qualifiés qui s'attendaient à être nommés.

4.30 En 2006-2007, 121 dossiers d'enquête relatifs à l'ancienne loi ont été fermés. Les résultats de ces enquêtes sont présentés à la figure 12.

Figure 12 – Enquêtes réalisées selon le résultat



Source : Système d'information de gestion des appels et enquêtes.

4.31 Ces chiffres sont inférieurs à ceux du dernier exercice (159 dossiers d'enquête fermés) puisque les derniers processus de sélection menés en vertu de l'ancienne loi ont été achevés en 2006. Au 31 mars 2007, 117 enquêtes en vertu de l'ancienne loi étaient menées à terme.

Enquêtes

4.26 La LEFP confère à la CFP le pouvoir d'enquêter sur les processus de dotation et les activités politiques dans les cas suivants :

- nominations externes;
- nominations internes sans délégation de pouvoir;
- nominations internes avec délégation de pouvoir, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale;
- nominations pouvant résulter de l'exercice d'une influence politique;
- nominations pouvant résulter d'une fraude;
- allégations d'activités politiques irrégulières.

4.27 En 2006-2007, la CFP a enquêté sur les processus de nomination dans le cadre desquels elle apprenait qu'un problème pouvait s'être posé à l'étape de la sélection. Pratiquement toutes ces enquêtes portaient sur des processus de sélection menés en vertu de l'ancienne loi.

Enquêtes en vertu de l'ancienne loi

4.28 Au cours du dernier exercice, la CFP a reçu 197 demandes d'enquête⁹ concernant des processus entrepris en vertu de l'ancienne loi et elle a ouvert 83 dossiers d'enquête au cours de l'exercice. Ces nombres sont inférieurs à ceux de l'exercice précédent (500 demandes et 232 dossiers ouverts en 2005-2006) étant donné la diminution graduelle de la période pendant laquelle il était possible de demander l'ouverture d'une enquête sur un processus de sélection mené en vertu de l'ancienne loi. Les derniers processus de nomination menés en vertu de l'ancienne loi ont été achevés en 2006.

4.29 Ces enquêtes ont mis en lumière certains problèmes, dont les suivants :

- Évaluation – La situation dans laquelle les candidats et candidates ont été évalués ou la manière dont ils l'ont été était inadéquate.
- Examen des qualifications – Les qualifications établies pour le poste ont été passées en revue de façon à déterminer si elles étaient nécessaires.

⁹ Les enquêtes menées en vertu de l'ancienne loi étaient généralement ouvertes à la demande d'une personne, tandis que les enquêtes menées en vertu de la nouvelle loi ne font pas suite à des plaintes.

- 4.23 L'an dernier, le rapport annuel rapportait des changements dans la façon dont étaient traités les recours en matière de dotation au sein de la fonction publique fédérale. En vertu de l'ancienne LEFP, la CFP entendait tous les appels concernant les nominations internes et l'application des mesures correctives qu'elle avait recommandées.
- 4.24 En vertu de la nouvelle LEFP, le Tribunal de la dotation de la fonction publique a la responsabilité d'examiner les plaintes relatives aux nominations internes, aux mises en disponibilité, à l'application de mesures correctives imposées par le Tribunal et à la révocation de nominations, et de rendre des décisions à cet égard. Le Tribunal prépare son propre rapport annuel et le remet au Parlement.
- 4.25 En cas de plainte, la CFP est présente aux audiences devant le Tribunal. En participant aux délibérations du Tribunal, la CFP peut influencer la façon dont sont interprétés la LEFP et le Cadre de nomination de la CFP.

Recours devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique

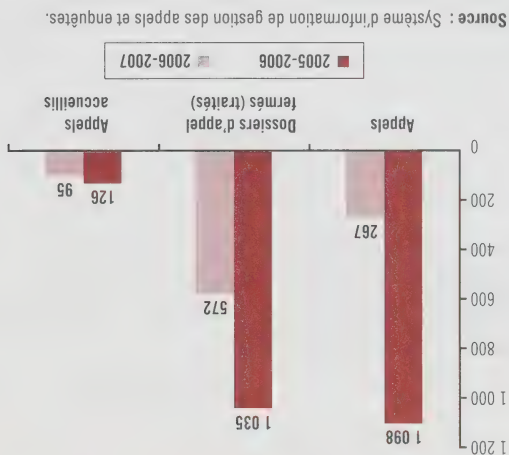


Figure 11 – Nombre de processus de sélection ayant fait l'objet d'un appel (et résultats)

- 4.22 Comme il est indiqué plus haut, la plupart des erreurs relevées par les comités d'appel se rapportaient à la présélection, à l'attribution des notes ou à l'évaluation. L'évaluation constitue une étape essentielle du processus de sélection puisqu'elle détermine les candidats ou candidates qui seront nommés et ceux qui ne le seront pas. Les erreurs commises à cette étape minent directement la qualité des nominations à la fonction publique.

- Qualifications non évaluées – L'évaluation des candidats et candidates ne portait pas sur l'ensemble des qualifications indiquées dans l'énoncé de qualités.
- Qualifications et composition du jury de sélection – Les membres du jury de sélection n'étaient pas suffisamment qualifiés dans le domaine, ou les qualifications indiquées semblaient avoir été déterminées de façon à obtenir un certain résultat.

4.17 Au 31 mars 2007, on achevait les dossiers de 45 appels interjetés à l'encontre de processus de sélection en vertu de l'ancienne LEFP.

Mesures correctives à la suite d'appels

4.18 En 2006-2007, les comités d'appel ont rendu 79 décisions à la suite d'appels à l'encontre de 95 processus de sélection menés en vertu de l'ancienne LEFP. La CFP a recommandé des mesures correctives dans 67 cas et a révoqué une nomination. Dans les 12 autres cas, la CFP a annulé tout le processus de sélection.

- Les comités d'appel ont accueilli sept appels interjetés à l'encontre de nominations sans concours et 72 appels interjetés à l'encontre de nominations par voie de concours.

4.19 Les comités ont accueilli des appels interjetés à l'encontre de nominations sans concours ou de nominations par voie de concours en se fondant sur différentes raisons, lesquelles sont résumées au paragraphe 4.16 ci-dessus.

4.20 Plusieurs mesures correctives peuvent être appliquées aux concours. On peut, par exemple, procéder à une nouvelle présélection de toutes les demandes, revoir les notes accordées aux réponses des candidats et candidates, changer la composition du jury de sélection, réévaluer une partie ou l'ensemble des qualifications et s'assurer que les candidates et les candidats retenus ne bénéficient pas d'un avantage indu au moment de la réévaluation.

4.21 Dans les cas où des mesures correctives ont été recommandées et appliquées, les résultats ont été les suivants. Dans 44 cas, les candidates et candidats retenus au départ ont de nouveau été jugés qualifiés, et dans huit cas, ils ont été jugés non qualifiés. À la suite des réévaluations, 15 appelants ou appelantes ont été jugés qualifiés et 22 ont été jugés non qualifiés. Dix appelants ou appelantes ont refusé d'être réévalués. Dans 11 cas, on a produit de nouvelles listes d'admissibilité en modifiant le rang des candidats et candidates.

Appels : Transition entre l'ancienne et la nouvelle LEFP

- 4.14 Lors de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, le 31 décembre 2005, certains processus de sélection étaient toujours menés en vertu de l'ancienne loi, comme la Direction générale des enquêtes de la CFP a dû traiter des appels et mener des enquêtes sur des processus de sélection entrepris avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi. Par conséquent, la plupart des appels et des enquêtes dont la CFP s'est occupée en 2006-2007 se rapportaient à des dossiers ouverts en vertu de l'ancienne loi.
- 4.15 Le nombre d'appels accueillis en vertu de l'ancienne LEFP en 2006-2007 est inférieur à celui de l'exercice précédent. La CFP n'a remarqué aucune nouvelle tendance, puisque les appels ont été accueillis pour des raisons semblables à celles des exercices précédents. En 2006-2007, 704 fonctionnaires (appelants ou appelantes) ont porté en appel 267 processus de sélection en vertu de l'ancienne loi. Ces nombres sont inférieurs à ceux des autres exercices puisque les appels interjetés à l'encontre de processus de sélection en vertu de l'ancienne loi ont diminué graduellement, les processus de sélection en vertu de cette loi ayant pris fin en 2006.

- 4.16 Au cours de l'exercice visé, la CFP a traité un total de 572 appels⁸ et, de ce nombre, elle en a accueilli 95 (17 %) (comparativement à 126 [12 %] en 2005-2006). La CFP a accueilli ces appels pour différentes raisons, mais toujours sur la base du principe du mérite. Elle a notamment retenu les raisons suivantes :

- Avis de concours – Il y avait un problème dans la façon dont l'offre était annoncée ou l'évaluation des candidats et des candidates ne correspondait pas à l'offre, c'est-à-dire que les qualifications évaluées avaient été modifiées après que le poste eut été annoncé.
- Évaluation inappropriée – L'évaluation n'était pas assez détaillée pour apprécier adéquattement les qualifications des candidats et candidates, ou les candidats et candidates étaient évalués pour des qualifications qui n'étaient pas indiquées dans l'offre.
- Conduite du jury de sélection – Le jury de sélection n'a pas été raisonnable dans l'évaluation des candidats et candidates.

⁸ Le chiffre 572 comprend les appels traités en 2006-2007, mais entrepris au cours de l'exercice précédent.

■ **Vérifications du Secrétaire de l'ALÉNA – Section canadienne, du Bureau de l'Enquêteur correctionnel et du Comité des griefs des Forces canadiennes** – Il s'agit de déterminer si ces organisations ont mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats pour gérer leurs activités de dotation, et si ces dernières respectent la LEFP, les dispositions législatives et les lignes directrices pertinentes, ainsi que les instruments de délégation signés avec la CFP.

■ **Vérification des nominations de cadres de direction** – Lors de l'entrée en vigueur de la LEFP en décembre 2005, la CFP a délégué aux administrateurs généraux et administratrices générales le pouvoir de mener des processus de nomination de cadres de direction, un pouvoir auparavant confié à la CFP et au Réseau du leadership. La CFP était consciente que cette délégation de pouvoirs et la nouvelle loi augmentaient les risques pour l'intégrité des nominations de cadres de direction à la fonction publique. La nécessité de veiller au respect des règles justifiait une vérification plus poussée dans l'exercice suivant cette décision. En 2005-2006, la présidente a donc demandé à la CFP de vérifier toutes les nominations aux niveaux EX-4 et EX-5 ainsi que la moitié des nominations aux niveaux EX-1, EX-2 et EX-3 qui avaient été effectuées dans l'exercice suivant la délégation des pouvoirs et l'entrée en vigueur de la LEFP. Cette vérification dans l'ensemble de la fonction publique a pour but d'évaluer dans quelle mesure la LEFP ainsi que les lignes directrices et le règlement connexe sont respectés dans l'application des pouvoirs délégués pour les processus de sélection en vue de nominations à des postes de cadres de direction. Cette vérification se poursuit et les résultats paraîtront en 2008.

■ **Vérification des membres civils de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) en vertu de la LEFP** – Il s'agit de déterminer si la GRC a mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats pour gérer ses activités de dotation, et si ces dernières respectent la LEFP, les principes directeurs et les instruments de délégation signés avec la CFP. La CFP prévoit faire paraître les résultats de cette vérification en 2008.

Vérifications

- 4.11 Les vérifications de la CFP portent sur les activités de dotation de ministères et d'organismes gouvernementaux observés dans un certain nombre de ministères et d'organismes. Ces vérifications consistent en des examens objectifs et systématiques permettant de réaliser une évaluation indépendante du rendement et de la gestion des activités de dotation. Elles ont pour objectif de fournir information, assurance et avis objectifs au Parlement – et, en bout de ligne, aux Canadiens et Canadiennes – quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique.
- 4.12 La CFP surveille l'application de ses recommandations et effectue des vérifications de suivi. À la suite d'une vérification, elle peut imposer des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation. Elle effectue ensuite des vérifications de suivi lorsque ses activités de surveillance permettent de constater que des améliorations importantes ont été apportées et qu'elle pourrait être en mesure de lever les conditions imposées.
- 4.13 Les vérifications ci-dessous sont en cours. Leurs résultats devraient paraître à l'automne 2007 (ou au début 2008, tel qu'il est indiqué).

- **Vérification des mouvements de fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres** – L'objet de cette vérification est d'évaluer l'ampleur des mouvements de fonctionnaires entre la fonction publique et les cabinets de ministres, puis de déterminer si les exigences prévues par les dispositions législatives et les lignes directrices en matière de dotation sont respectées lorsque des fonctionnaires reviennent à la fonction publique après une affectation à un cabinet de ministre. La portée de la vérification couvre la période d'avril 1990 à septembre 2006 et se limite aux activités de dotation internes et externes à la fonction publique au sein des organisations assujetties à la LEPF. Les membres du personnel des cabinets de ministres qui entrent à la fonction publique pour la première fois ne font pas l'objet de cette vérification.

Elles ont pour objectif de fournir information, assurance et avis objectifs au Parlement – et, en bout de ligne, aux Canadiens et Canadiennes – quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique.

■ **Étude statistique – Le profil scolaire des personnes nommées** – Même si les données sur la scolarité sont saisies par les systèmes de certains ministères et organismes et par des sondages à grande échelle auprès des fonctionnaires, seul le Sondage sur les nominations de la CFP réunit des données sur les nominations récentes. Cette étude permettra de diffuser ce que la CFP a appris au cours des cinq dernières années sur le degré de scolarité des personnes ayant fait l'objet d'une nomination externe ou interne à la fonction publique. La CFP prévoit diffuser les résultats de cette étude en 2008.

■ **Étude statistique – L'entrée en fonction temporaire contre l'entrée en fonction permanente, et les cheminements de carrière dans la fonction publique fédérale** – Les personnes occupant un emploi temporaire (emploi occasionnel, emploi de durée déterminée et emploi étudiant) comptent pour une grande part de la fonction publique fédérale. En outre, aux fins de l'embauche permanente (période indéterminée), on se tourne de plus en plus vers la main-d'œuvre temporaire comme bassin de candidats et candidates. Compte tenu de ces tendances et de leurs incidences sur la fonction publique fédérale, l'étude visera à déterminer si le type d'emploi (occasionnel ou permanent) au niveau d'entrée a une incidence sur l'avancement professionnel au sein de la fonction publique. La CFP prévoit diffuser les résultats de cette étude en 2008.

■ **Étude statistique – Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils?** – Dans les rapports annuels de la CFP, les données correspondant à la situation d'emploi antérieure des personnes recrutées pour une période indéterminée reflètent leur situation d'emploi immédiatement avant leur nomination. Toutefois, ces données ne tiennent pas compte des personnes nommées qui réintègrent les rangs de la fonction publique fédérale après une interruption de service. Cette étude se penche plus particulièrement sur les états de service que les nouveaux fonctionnaires permanents ont accumulés à la fonction publique fédérale, au cours des exercices 1998-1999 à 2005-2006. Elle fait une distinction entre les personnes nommées ne possédant aucune expérience antérieure, et celles qui sont nommées à la suite de l'interruption (ou non) d'un emploi occasionnel ou de durée déterminée, d'un emploi d'étudiant ou de stagiaire, ou encore, à la suite d'un emploi dans une organisation non assujettie à la LEFP.

- **Étude statistique – Dans quelle mesure les membres du personnel occasionnel deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique?** – L'emploi occasionnel permet d'embaucher des personnes à la fonction publique, à court terme. L'embauche occasionnelle liée à cette étude a été effectuée en vertu de l'ancienne LEPF, laquelle prévoyait que cette période d'emploi ne devait pas dépasser 90 jours civils consécutifs et ne devait pas excéder 125 jours au sein d'un même ministère ou organisme, sur une période de 12 mois. En 2005-2006, les processus visant les personnes embauchées de façon occasionnelle représentaient 39 % de toutes les activités d'embauche de la fonction publique. L'objectif de cette étude est de décrire les conséquences des nominations de durée déterminée ou pour une période indéterminée (permanente) au sein de la fonction publique, à la suite d'une embauche occasionnelle.

- 4.10 Les études statistiques ci-dessous sont en cours. Elles devraient paraître à l'automne 2007 (ou au début 2008, tel qu'il est indiqué).
- **Étude statistique – Dans quelle mesure les membres du personnel occasionnel deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique?** – L'emploi occasionnel permet d'embaucher des personnes à la fonction publique, à court terme. L'embauche occasionnelle liée à cette étude a été effectuée en vertu de l'ancienne LEPF, laquelle prévoyait que cette période d'emploi ne devait pas dépasser 90 jours civils consécutifs et ne devait pas excéder 125 jours au sein d'un même ministère ou organisme, sur une période de 12 mois. En 2005-2006, les processus visant les personnes embauchées de façon occasionnelle représentaient 39 % de toutes les activités d'embauche de la fonction publique. L'objectif de cette étude est de décrire les conséquences des nominations de durée déterminée ou pour une période indéterminée (permanente) au sein de la fonction publique, à la suite d'une embauche occasionnelle.
- 4.9 La série d'études statistiques s'appuie sur les vastes banques de données de la CFP pour faire comprendre les enjeux ayant trait aux activités d'embauche et de dotation au sein de la fonction publique fédérale. Ces études, qui s'inscrivent dans les activités de surveillance de la CFP, constituent une source d'information utile et constante en ce qui concerne la gestion des ressources humaines (RH) puisqu'elles permettent de dégager les tendances susceptibles de démontrer la nécessité de revoir les stratégies de gestion des RH.

Études statistiques

- 4.8 Par le passé, la CFP a relevé certains autres points qui pourraient aussi faire l'objet de l'examen, dont :
- la vérification des demandes de financement;
- la simplification du processus de présentation des rapports;
- le renforcement des processus de vérification et d'enquête (rendre non obligatoire la diffusion des documents de travail et des rapports provisoires; protéger les vérificateurs et les vérificatrices ainsi que les enquêteurs et les enquêteuses contre les poursuites en justice ou les dispenser d'avoir à fournir des preuves dans ces cas).

Cadre d'évaluation de l'examen quinquennal de la LEFP

■ Le plan d'action abordera, entre autres, des questions relatives aux examens en ligne, à la gestion du nombre de candidatures et à la capacité pour les ministères et organismes de concevoir des outils d'évaluation et d'appliquer des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées qui doivent passer un examen. En outre, le plan examinera les répercussions négatives possibles des outils d'évaluation sur les sous-groupes visés par l'équité en emploi. En 2008-2009, la CFP se penchera sur le recrutement de personnes à mi-carrière et sur les facteurs déterminants dans la perception de justice.

Au cours des cinq prochaines années, la CFP continuera à améliorer certains éléments du Cadre de nomination. Elle examinera les obstacles rencontrés dans l'application de la LEFP, les responsabilités et les nouveaux enjeux en matière de dotation afin de soutenir la mise en œuvre continue d'un régime souple fondé sur les valeurs.

- au Cadre de nomination;
- à l'évaluation des candidats et des candidates;
- à la représentativité;
- aux activités politiques des fonctionnaires.

La CFP est à élaborer un cadre d'évaluation axé sur ses responsabilités en vertu de la LEFP, qui est entrée en vigueur le 31 décembre 2005. Ce cadre aidera la CFP à concevoir un plan d'étude et d'évaluation à moyen et à long terme, à établir des éléments de mesure du rendement utiles, à recueillir des données de référence essentielles et à améliorer continuellement ses activités de surveillance. La CFP utilisera également les conclusions qu'elle tirera à ce cadre pour préparer un rapport complet à temps pour l'examen quinquennal de la LEFP.

L'évaluation de la LEFP portera sur un certain nombre de points importants en ce qui concerne la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les répercussions prévues et l'atteinte des objectifs législatifs. Entre autres choses, la CFP examinera la pertinence du modèle de dotation par délégation et le rôle à cet égard de ses activités de surveillance. Elle se penchera aussi sur l'efficacité des structures de gouvernance connexes en déterminant, par exemple, s'il y a suffisamment de freins et contreponds parmi les principaux intervenants pour assurer une fonction publique impartiale fondée sur le mérite. Elle cherchera aussi à savoir si des changements sont nécessaires pour améliorer la Loi ou les lignes directrices et le règlement connexes.

La CFP est à élaborer un cadre d'évaluation axé sur ses responsabilités en vertu de la LEFP [...]

4.7

4.6

4.5

Appui au Parlement au moyen d'une surveillance indépendante

4.1

Depuis 100 ans, la Commission de la fonction publique (CFP) protège les nominations à la fonction publique de toute intervention politique et veille au caractère professionnel et impartial de la fonction publique. Pour surveiller le système de dotation de la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires, elle établit des lignes directrices, détermine des orientations et offre son appui en plus de procéder à des activités de surveillance, des vérifications et des enquêtes rigoureuses.

4.2

L'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) favorise un modèle de dotation par délégation. Comme elle a décidé de déléguer beaucoup de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et administratrices générales, la CFP offre maintenant la plupart de ses services de dotation et d'évaluation à titre discrétionnaire. Cela dit, les ministères et organismes continuent de profiter, dans leurs activités, du soutien de la CFP, et la nécessité d'un organisme de services central sera toujours présente dans une certaine mesure.

Regard sur l'avenir – Plan d'action

4.3

La CFP sait que la fonction publique fait face à des défis particuliers dans la gestion de ses effectifs. Elle a présenté un plan d'action quinquennal afin de répondre aux questions en suspens quant à la mise en œuvre de la LEFP et de régler de façon proactive les problèmes qui se présentent au fur et à mesure. Pour élaborer son plan, la CFP a tenu compte des défis d'ordre contextuel, comme :

- la modernisation de la fonction publique, y compris les nouvelles dispositions de la LEFP;
- l'évolution technologique et le recours croissant aux travailleurs et travailleuses du savoir;
- les tendances démographiques dans la population canadienne.

4.4

Le plan renforce le nouveau rôle élargi de la CFP à l'appui du Parlement de même que son efficacité à titre d'organisme d'orientation et de surveillance. Le plan traite des principales responsabilités de la CFP sur le plan de l'orientation, telles qu'elles sont énoncées dans son mandat, et s'intéresse tout particulièrement :

Depuis 100 ans, la Commission de la fonction publique (CFP) protège les nominations à la fonction publique et veille au caractère professionnel et impartial de la fonction publique.



Chapitre 4 Surveillance du système de dotation

Résumé de l'évaluation

3.123 Bien que des progrès considérables aient été réalisés dans la mise en œuvre des cinq éléments du CRGD, les systèmes de surveillance ne fournissent pas encore systématiquement de renseignements aux décisionnaires, les plans des RH n'ont pas encore de liens cohérents avec les stratégies et les priorités de dotation, et les RH sont soumises aux contraintes relatives à la prestation de services dans un environnement en évolution. En attendant que ces enjeux clés soient abordés, les organisations de la fonction publique continueront d'être confrontées à des défis relativement à leurs efforts visant à passer d'une gestion réactive à une gestion axée sur les résultats.

3.124 Selon l'évaluation du rendement en dotation des organisations en ce qui concerne les éléments relatifs à la gouvernance, aux lignes directrices, à la communication et au contrôle susmentionnés, les 17 organisations suivantes affichent les meilleurs rendements :

- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Agence de la fonction publique du Canada
- Tribunal canadien des relations professionnelles
- Commission canadienne des grains
- Pêches et Océans Canada
- Défense nationale
- Anciens Combattants Canada
- Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
- Transports Canada
- Agence de la consommation en matière financière du Canada
- Industrie Canada
- Office national de l'énergie
- Bureau du secrétaire du gouverneur général
- Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale
- Bureau du surintendant des institutions financières
- Commission de la fonction publique du Canada
- Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada

- La CFP n'a pas reçu en temps opportun la Déclaration de la direction signée par l'administratrice générale ou l'administrateur général chargé des ressources humaines à Passeport Canada. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a cependant fourni assez de renseignements pour permettre une évaluation.
- Les trois cinquièmes des organisations ont abordé les enjeux énoncés dans la rétroaction de l'année dernière, et des progrès ont été réalisés pour le reste.

3.120 En novembre 2004, les lignes directrices de la CFP ont rendu la surveillance active obligatoire en ce qui concerne certaines mesures comme les nominations intermédiaires à long terme et l'utilisation de processus non annoncés. En 2005, la CFP a déclaré que seulement 32 % des organisations étaient prêtes en ce qui concerne la surveillance, en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.

3.121 Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent surveiller activement la dotation et adapter leurs stratégies, leurs lignes directrices et leurs pratiques en matière de dotation en fonction des renseignements consignés dans leurs systèmes. Bien que des progrès soient effectués en ce qui concerne la collecte des renseignements obligatoires en matière de dotation, l'évaluation la plus récente de la CFP indique qu'il y a encore des écarts. Seulement la moitié des organisations ayant produit un rapport recueillaient des renseignements pour répondre à toutes les exigences.

3.122 Quarante pour cent des organisations ayant produit un rapport, regroupant 44 % de l'effectif de la fonction publique, ont commencé à adapter leurs stratégies, leurs lignes directrices et leurs pratiques en matière de dotation en se fondant sur les nouveaux renseignements relatifs à la dotation. Les autres organisations en sont à diverses étapes de l'élaboration de cette capacité. Une rétroaction précise a été fournie aux administrateurs généraux et administratrices générales, et la CFP continuera d'assurer un suivi auprès des ministères et organismes.

Bien que des progrès soient effectués en ce qui concerne la collecte des renseignements obligatoires en matière de dotation, l'évaluation la plus récente de la CFP indique qu'il y a encore des écarts.

■ Seulement les trois cinquièmes des organisations ont répondu à ces exigences, ce qui constitue une diminution importante par rapport aux résultats de 91 % obtenus au cours du cycle d'établissement de rapports précédent. Les résultats illustrent la nécessité, pour certains ministères et organismes, de terminer le travail dans certains domaines, par exemple : mettre à jour la politique sur la zone de sélection, mettre la dernière main au cadre de responsabilisation en dotation interne, et élaborer des objectifs stratégiques en matière de dotation. Des mécanismes sont en place dans l'ensemble de la fonction publique pour soutenir cette communication lorsque ces renseignements sont disponibles; cependant, le rythme nécessaire pour insuffler un changement de culture a diminué.

Contrôle

La plupart des organisations réalisent des progrès dans la mise en œuvre des systèmes de contrôle et de surveillance nécessaires pour déterminer si les résultats en matière de dotation répondent aux priorités organisationnelles et respectent les exigences stratégiques, y compris les valeurs de dotation. Toutefois, ces nouveaux systèmes de surveillance ne sont pas encore capables de soutenir les décisions relatives à la dotation dans de nombreuses organisations.

3.118 La CFP demande à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales s'assurent que leur organisation soutient ses stratégies et ses décisions se rapportant à la dotation en maintenant des renseignements précis sur leurs activités de nomination en général, ainsi que sur des mesures de nomination individuelles. Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent également surveiller activement les activités de dotation et adapter leurs stratégies, leurs lignes directrices et leurs pratiques de dotation au besoin. Ils et elles doivent aussi se conformer aux exigences de la CFP en matière d'établissement de rapports, participer à d'autres initiatives de surveillance de la CFP – par exemple des vérifications, des enquêtes et des études – et apporter des améliorations lorsque des lacunes sont relevées.

3.119 Bien que la plupart des organisations aient répondu aux exigences et recommandations de la CFP relatives à la communication de rapports, il reste des lacunes en ce qui concerne les contrôles internes qui leur permettent de gérer efficacement leurs activités de dotation et de prendre en compte les résultats globaux.

3.115 La CFP s'attend à ce que les organisations montrent que les fonctionnaires ont un accès facile et opportun aux renseignements sur les occasions d'emploi et les possibilités de recours. Les organisations ont eu un bon rendement en ce qui concerne cet aspect.

- Quatre-vingt-dix-sept pour cent des organisations qui produisent des rapports utilisent Publiservice, le portail d'annonces et de communications interministérielles où sont affichées les offres d'emplois à l'interne et les notifications. La plupart des organisations dépassent les exigences minimales : 73 % d'entre elles ont déclaré qu'elles utilisent également Publiservice pour toutes les offres d'emploi, même pour les postes annoncés au sein de l'organisation. Ce portail offre aussi un service d'alerte-emploi utilisé pour informer les fonctionnaires lorsque des postes qui pourraient les intéresser sont annoncés.
- De nombreuses organisations complètent l'information affichée sur Publiservice au moyen de courriels, de bulletins de nouvelles sur les RH, de discussions au cours de réunions du personnel, de babillards et de sites Web internes.

3.116 Certaines organisations constituent des cas uniques qui nécessitent des solutions créatives.

- Pêches et Océans Canada, par exemple, a mis en œuvre diverses mesures visant à s'assurer que les membres du personnel de la Garde côtière ont accès à des renseignements appropriés et qu'ils ont la possibilité de répondre.
- Santé Canada a programmé les numéros de télécopieur des postes infirmiers en région éloignée où le service de courriel pourrait ne pas être disponible, afin que les renseignements comme les offres d'emploi puissent être affichés sur des babillards.
- Ressources naturelles Canada déclare avoir utilisé une technologie de communication par satellite pour communiquer avec ses fonctionnaires qui sont en déplacement ou qui travaillent en région éloignée.

3.117 Les organisations doivent également faire connaître leur démarche en matière de dotation aux intervenants, notamment les gestionnaires, les fonctionnaires, ainsi que les représentants et représentantes des membres du personnel et ce, de façon permanente. La démarche comprend les renseignements de base sur les stratégies, les lignes directrices, les mesures de contrôle et les structures de gouvernance mises en œuvre dans le but de favoriser une compréhension approfondie des décisions en matière de dotation et de réduire au minimum les recours inutiles.

en 2007-2008 un plan intégré incluant la planification des ressources humaines. Un leadership continu devra s'exercer pour que cet engagement soit tenu. La planification intégrée aidera les ministères et organismes à la pleine mise en oeuvre de la LEFP.

Lignes directrices

Les lignes directrices obligatoires en matière de dotation sont en vigueur dans la plupart des organisations.

- 3.112 En vertu de la LEFP, les administrateurs généraux et administratrices générales ont la possibilité d'établir des processus de nomination et des programmes connexes sur mesure pour répondre à leurs propres besoins organisationnels. La CFP s'attend à ce que les administratrices générales et administrateurs généraux élaborent des lignes directrices qui respectent le principe du mérite et l'impartialité ainsi que les valeurs de justice, d'accessibilité, de représentativité et de transparence, et à ce que ces derniers s'assurent que les exigences de la Loi et des organismes centraux soient respectées, même lorsqu'on a recours à des fournisseurs de services externes.
- 3.113 Le Cadre de nomination de la CFP énonce les exigences stratégiques obligatoires pour les organisations déléguées. On s'attend à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales se conforment aux lignes directrices organisationnelles qui permettent de respecter ces exigences et à ce qu'ils répondent aux enjeux stratégiques internes qui apparaissent au fur et à mesure que l'organisation acquiert de l'expérience en ce qui concerne la LEFP.
- 3.114 La plupart des organisations ont mis en oeuvre les exigences stratégiques minimales et obligatoires de la CFP, et plus de la moitié des organisations ont poursuivi l'élaboration d'une démarche d'améliorations continues du cadre stratégique de l'organisation qui permet d'aborder les enjeux de façon appropriée.

Communication

La plupart des fonctionnaires ont un accès facile et opportun aux renseignements sur les possibilités d'emploi et les recours, et les organisations ont mis en place des mécanismes de communication. Le rythme a diminué quelque peu en ce qui concerne la communication des démarches en évolution relatives à la dotation et aux stratégies de dotation.

3.111 L'Agence de la fonction publique du Canada soutient les ministères et organismes en mettant en œuvre le programme global de modernisation de la fonction publique. Dans le cadre de cette modernisation, l'Agence a mis à jour sa trousse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités, puis a fourni des conseils et avis sur des sujets connexes, notamment la planification de la relève. Le plan d'action du renouvellement de la fonction publique fédérale comprend un engagement de la part de tous les ministères et organismes de compléter et de publier

3.110 Seulement la moitié des organisations ont indiqué qu'elles avaient une démarche planifiée pour évaluer les décisions qu'elles avaient prises en matière de dotation par rapport aux stratégies et principes énoncés dans le plan des RH, et un quart des organisations n'ont pas encore commencé à déterminer de quelle façon ce travail pourra être effectué. Cette étape sera essentielle à l'amélioration de l'efficacité dans l'avenir.

3.109 Les organisations doivent aussi procéder à un examen et à une planification des facteurs menant à des nominations non annoncées, par exemple les pressions s'exerçant sur le marché du travail, les programmes de perfectionnement, le recrutement étudiant et les réorganisations. Ces facteurs sont souvent mentionnés de façon générale, mais les renseignements qui expliqueront ces décisions en matière de dotation ne sont pas fournis. Par exemple, seulement huit organisations ont fait mention de pressions auxquelles le marché du travail est soumis, pour ce qui est de la disponibilité des compétences clés à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique.

3.108 Les organisations doivent mettre en œuvre des stratégies de dotation pour répondre à des enjeux précis comme les écarts liés à l'équité en matière d'emploi et l'équilibre entre, d'une part, le personnel occasionnel et, d'autre part, le personnel permanent. Certains plans des RH mettent l'accent uniquement sur le personnel permanent ou sur les postes de professionnels de base. D'autres plans portent sur des enjeux comme la dotation temporaire et les écarts liés à l'équité en matière d'emploi de façon générale, mais ne fournissent pas de stratégies concrètes pour aborder les enjeux déterminés.

3.107 Les liens entre la planification des RH et la dotation ne sont pas encore solides, et beaucoup de travail reste à faire à cet égard. Environ les trois quarts des organisations ont relevé au moins une lacune en ce qui a trait aux compétences qui orientera les décisions liées aux critères de mérite, ou au moins une des nombreuses pressions qui s'exercent sur le marché du travail aura une influence sur les choix de processus de nomination dans certaines circonstances.

Les liens entre la planification
des RH et la dotation ne
sont pas encore solides,
et beaucoup de travail reste
à faire à cet égard.

3.104 Pour profiter pleinement des avantages de la LEFP, la planification des RH doit être intégrée à la planification des opérations et il faut déterminer les besoins de main-d'œuvre pour répondre aux pressions et priorités clés se rapportant aux opérations. La planification soutient le principe du mérite en déterminant les compétences nécessaires pour réaliser le mandat et les activités, y compris la prestation de services de qualité à la population dans la langue officielle de son choix. La planification peut soutenir la représentativité en permettant de déterminer les mécanismes servant à combler les écarts liés à l'équité en matière d'emploi. De plus, la planification facilite l'adoption d'approches relatives aux processus de nomination en permettant de déterminer les sources de talents disponibles – que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique. La CFP attire l'attention sur la planification des RH dans chacun de ses rapports annuels depuis 1999.

3.105 Le Cadre de nomination de la CFP indique que les administrateurs généraux et administratrices générales doivent s'assurer que les décisions en matière de dotation sont prises conformément aux besoins actuels et futurs en matière de RH. En 2006-2007, on a demandé à chaque organisation de fournir son plan des RH et de montrer le lien entre les priorités opérationnelles et les priorités en matière de dotation. On a également demandé à chaque organisation de fournir les stratégies qu'elle a élaborées pour répondre aux défis relevés dans son plan des RH. Finalement, on a demandé à chaque organisation d'expliquer de quelle façon elle compare ses décisions réelles en matière de dotation avec le plan et ce, afin de cerner les différences entre les deux et d'apporter des améliorations.

3.106 La plupart (88 %) des organisations ont fourni un plan de RH qui portait sur une proportion importante de leur effectif et qui établissait des liens avec la planification des opérations à un niveau stratégique. Dans les cas où tout l'effectif n'était pas représenté, certains plans mettaient l'accent sur l'effectif permanent ou opérationnel ou sur des secteurs d'activités distincts au sein de secteurs ministériels. Les autres documents afin de montrer que le travail avait commencé sur leurs plans des RH et que des progrès étaient réalisés. Il s'agit d'une réussite importante par rapport aux résultats de 2004-2005, alors que seulement un tiers des organisations avaient commencé le travail à cet égard. Néanmoins, la plupart des organisations ont déclaré qu'elles avaient besoin de plus de temps pour élaborer des démarches se rapportant à la mise en œuvre des recommandations énoncées dans leur plan des RH ou pour clarifier les répercussions sur la dotation. Dans bien des cas, les recommandations énoncées dans les plans mettent l'accent sur cette prochaine étape.

Planification

La plupart des organisations ont remis leur plan des RH à la CFP. Il faudra poursuivre le travail d'élaboration de stratégies de dotation et inclure les renseignements qui aideront à orienter les décisions en matière de dotation.

- Il est prévu que les gestionnaires et les spécialistes des RH soient engagés dans les décisions en matière de dotation, que les syndicats soient consultés et qu'un Cadre de responsabilité en gestion de la dotation (CRGD) organisationnel soit mis en place. Ces exigences ont été totalement mises en œuvre dans environ 70 % des organisations, et la mise en œuvre complète des autres exigences est en cours de réalisation.
- Dans les trois quarts des organisations évaluées, cette formation est complétée par des occasions d'apprentissage officielles ou non officielles, et elle a été offerte aux autres fonctionnaires. Les autres organisations se préparent actuellement, mais elles n'ont pas encore commencé à mettre en œuvre des initiatives de formation qui dépassent les exigences minimales liées à la subdélégation.

3.103 La plupart des organisations ont répondu à toutes les attentes relatives à la gouvernance pour 2006-2007. À quelques exceptions près, les organisations disposent d'une structure de subdélégation appropriée et ont pris des mesures pour s'assurer que les gestionnaires et les spécialistes de la dotation ont suivi de la formation.

3.102 Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent mettre en place une infrastructure et des pratiques connexes pour soutenir la gestion efficace de la dotation, y compris l'apprentissage continu, pour tous les participants et participantes. Cela comprend la subdélégation du pouvoir de signer des lettres d'offre, la disponibilité du personnel des RH nécessaire pour fournir orientation et conseils, et les pratiques de l'organisation liées aux enjeux comme la formation et la prise de décisions.

Gouvernance

À quelques exceptions près, les organisations ont mis en place des structures claires de subdélégation, et les gestionnaires ont accès à de la formation et à un spécialiste des RH.

7 Huit organisations ont été dispensées de l'obligation relative à la responsabilisation : la CFP menait une vérification dans quatre de ces organisations (Gendarmerie royale du Canada, Comité des griefs des Forces canadiennes, Bureau de l'enquêteur correctionnel, et Secrétariat de l'ALÉNA – Section canadienne), les quatre autres organisations ont été créées récemment (Bureau du directeur des lobbyistes, Secrétariat de la Commission des nominations publiques, Direction générale des poursuites publiques, et Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée).

- 3.101 L'évaluation 2006-2007 montre que les organisations de la fonction publique ont effectué un travail considérable pour mettre en œuvre la Loi, et qu'elles ont réalisé des progrès notables dans tous les domaines faisant l'objet d'un examen. Cependant, la CFP est préoccupée par le fait que des écarts persistent dans ces trois domaines et que cela a des effets sur la gestion de problèmes importants, par exemple les nominations non annoncées faites dans les organisations. La CFP est aussi préoccupée par le fait que cette situation peut restreindre la capacité d'une organisation de bénéficier des avantages que procure la Loi.
- 3.100 L'évaluation de l'état de préparation 2004-2005 de la CFP a permis de déterminer trois défis que la fonction publique doit relever en ce qui concerne le changement de culture à long terme afin de tirer pleinement avantage de la LEFP : la planification des RH, la pénurie de spécialistes des RH et l'obtention de renseignements opportuns qui serviront à soutenir la planification et la responsabilisation.
- 3.99 L'évaluation du rendement en dotation pour 2006-2007 portait sur 727 des 80 organisations auxquelles le pouvoir de dotation avait été délégué au 31 mars 2007.
- 3.98 L'exercice 2006-2007 a constitué une étape clé en matière de responsabilisation, car il s'agissait du premier exercice assujéti en totalité à la nouvelle loi. La période visée s'étend sur 15 mois, de la date d'entrée en vigueur de la Loi jusqu'à la fin de l'exercice 2006-2007. C'était aussi la première fois que la CFP examinait toutes les mesures obligatoires énoncées dans le CRGD.
- 3.97 Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent présenter des documents pour soutenir et illustrer ces énoncés dans chaque rapport. De plus, chaque administrateur général ou administratrice générale doit signer une déclaration officielle attestant que l'organisation souscrit au principe du mérite et aux valeurs de dotation que sont l'impartialité, la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. En signant cette déclaration, l'administrateur général ou l'administratrice générale atteste également que les renseignements fournis sont justes et exacts par rapport aux résultats de l'organisation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – cinq attentes

Gouvernance – Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent, dans leur organisation, mettre en œuvre une infrastructure et des pratiques propices à une gestion efficace de la dotation ainsi qu'à l'apprentissage continu et au changement.

Planification – Afin d'atteindre leurs objectifs organisationnels, les administrateurs généraux et administratrices générales doivent s'assurer que les décisions liées à la dotation prises dans leurs organisations respectives sont stratégiques et s'harmonisent avec les besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines.

Lignes directrices – Les administrateurs généraux et administratrices générales ont la marge de manœuvre nécessaire pour établir des processus et des programmes de nomination adaptés à leurs propres besoins organisationnels. Lorsqu'ils et elles le font, ils et elles se doivent de mettre en place des lignes directrices qui respectent les valeurs de justice, d'accessibilité, de transparence et de représentativité, et d'assurer le respect des exigences des textes de loi et des organismes centraux, même quand ils et elles utilisent des fournisseurs de services extérieurs.

Communication – Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent établir des pratiques de communication qui assurent la transparence et la clarté de même qu'un accès facile aux renseignements relatifs à la dotation dans leur organisation.

Contrôle – Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent s'assurer qu'une information exacte continue de circuler dans leur organisation concernant leur système de nomination en général ainsi que les diverses mesures individuelles de nomination. Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent mettre en place des pratiques de surveillance active et adapter leurs processus, leurs programmes et leurs pratiques en matière de dotation au besoin. Ils et elles doivent se conformer aux exigences de la CFP en matière de rapports, collaborer aux autres exigences en matière de surveillance de la CFP comme les vérifications, les enquêtes, les études spéciales, et corriger les lacunes, le cas échéant.

Pratique digne de mention

Le programme *Carrière en mouvement* porte sur le perfectionnement de la carrière et a une vocation nationale. Il a été lancé par le Bureau du Conseil privé en 2005, et est destiné à favoriser les occasions d'avancement au niveau des cadres de direction pour les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi occupant un poste équivalent EX, EX moins 1 et EX moins 2 dans toute la fonction publique. Le programme donne l'occasion aux participants et participantes de renforcer leurs connaissances et leurs compétences actuelles tout en étant sensibilisés aux opérations gouvernementales et à l'élaboration des politiques au niveau le plus élevé. La réaction des ministères et organismes qui ont nommé de nombreux candidats et candidates très qualifiés a été très positive. Au total, 18 détachements ont eu lieu au cours de la première année, ce qui dépasse l'objectif initial de 15 détachements.

Rendement ministériel

- 3.95 Tous les administrateurs généraux et toutes les administratrices générales à qui le pouvoir de dotation a été délégué doivent faire rapport chaque année à la CFP et répondre à des questions précises se rapportant aux attentes relatives à un système de nomination bien géré, qui sont énoncées dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD). On s'attend également à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales fassent rapport sur les progrès réalisés pour répondre aux préoccupations soulevées par la CFP dans les évaluations antérieures, et à ce qu'ils répondent aux questions concernant les tendances précises révélées dans les données relatives à la dotation.
- 3.96 Les cinq éléments du CRGD sont énoncés dans l'encadré ci-après.

administrateurs généraux et administratrices générales, les chefs des agents et agentes de négociation ainsi que les présidents et présidentes des conseils nationaux des fonctionnaires sur l'équité en matière d'emploi. La CFP a aussi affiché ce document sur son site Web.

3.93 En se fondant sur notre analyse préliminaire de la rétroaction en provenance des organisations, la CFP a défini les besoins suivants :

- élaborer ou promouvoir des outils précis se rapportant à divers niveaux de leadership en ce qui concerne la relation entre le mérite et la représentativité;
- donner des éclaircissements et mettre l'accent sur le fait qu'en vertu de la LEPF, les postulants et les postulantes doivent se déclarer membres d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi afin que leur candidature soit examinée dans le cadre de processus de nomination destinés expressément aux membres de ces groupes;
- promouvoir l'importance de l'établissement de liens entre les programmes d'équité en matière d'emploi et la planification intégrée de l'équité en matière d'emploi des ressources humaines et des opérations;
- déterminer ce qui se passe dans les ministères et organismes afin de repérer de façon précise les facteurs et les causes qui contribuent au déclin de la représentation;
- donner des éclaircissements sur le fait qu'en vertu du cadre législatif, l'obligation de prendre des mesures d'adaptation est un principe large dont les dispositions s'appliquent à des motifs protégés par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, à savoir le sexe, la situation de famille, la religion et l'invalidité.

3.94

Centre d'excellence autochtone – En 2006-2007, la CFP a créé le Centre d'excellence autochtone, à vocation nationale, en réponse à la croissance démographique importante des Autochtones au Canada, particulièrement dans les provinces des Prairies. Le Centre travaillera en collaboration avec les ministères et organismes, comme Affaires indiennes et du Nord Canada et d'autres ministères au Nunavut qui sont touchés par l'Accord sur les revendications territoriales, pour les aider à réaliser leurs engagements en matière de représentation des Autochtones au sein de leur effectif.

Etablissement et atteinte des buts – démarches, outils, pratiques exemplaires

3.90 La CFP révisé actuellement ses lignes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées afin de les rendre plus conformes au cadre législatif, et de faire en sorte qu'elles appuient mieux celui-ci.

3.91 La CFP a entamé des études sur les processus de recrutement collectif en 2006-2007 afin de déterminer les facteurs qui contribuent à l'embauche de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Les constatations préliminaires relatives à un processus collectif pour les niveaux 1 et 2 du groupe Gestion du personnel (PE) ont montré que les facteurs suivants ont contribué à l'atteinte des objectifs liés à l'équité en matière d'emploi.

- Dès le début de cette initiative de renforcement des capacités des collectivités fonctionnelles à l'échelle de la fonction publique, la collectivité des RH s'est engagée à l'égard d'une harmonisation de la planification des RH avec celle des activités de manière exemplaire. Les buts liés à l'équité en matière d'emploi ont été reconnus comme étant au cœur du plan global de renouvellement et de renforcement des capacités, et ces buts ont été intégrés à chaque étape du processus de recrutement.
- L'utilisation de nombreux outils d'évaluation et de démarches souples en ce qui concerne la sélection des candidatures, y compris les salons de l'emploi, a eu des répercussions sur la représentation élevée de candidates et de candidats visés par l'équité en matière d'emploi parmi les personnes nommées à partir d'un répertoire représentatif de candidatures préqualifiées.
- Le leadership affirmé du Conseil des ressources humaines et de l'Agence de la fonction publique du Canada, l'expertise et les services de qualité de la CFP, les efforts consentis par des fonctionnaires volontaires et par des ministères et organismes à diverses étapes, ainsi que la collaboration étroite et permanente entre tous les intervenants ont contribué à la réussite de ce processus.

3.92 Examen parlementaire de la Loi sur l'équité en matière d'emploi –

La CFP continuera de surveiller les répercussions des dispositions législatives sur les activités de recrutement et de dotation. Dans le cadre de sa contribution à l'examen quinquenal de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE) par le Parlement qui doit avoir lieu en 2007, la CFP a produit un document de consultation qui met en évidence ses objectifs et son point de vue concernant un certain nombre de questions ayant des répercussions sur l'efficacité des opérations liées à la LEE. La CFP a envoyé ce document de consultation aux intervenants clés, y compris les

Les buts liés à l'équité en matière d'emploi ont été reconnus comme étant au cœur du plan global de renouvellement et de renforcement des capacités, et ces buts ont été intégrés à chaque étape du processus de recrutement.

Dans le cadre de la recherche sur le déclin de la représentation, nous examinerons le rendement des personnes handicapées lors de la pré-sélection dans le SRFP, de même que les étapes ultérieures d'évaluation et de sélection qui ont lieu dans les ministères et organismes.

3.87

Le pourcentage de nominations de personnes handicapées à la fonction publique a augmenté légèrement, passant de 2,6 % en 2005-2006 à 2,8 % en 2006-2007. Cependant, au cours des cinq dernières années, la proportion de nominations de personnes handicapées a été inférieure à leur disponibilité sur le marché du travail. Nous continuerons de surveiller cette tendance.

3.88

Le recrutement de personnes handicapées

La CFP continuera de surveiller les progrès relatifs à la création d'un effectif de la direction comportant la masse critique de membres des groupes désignés nécessaire pour fournir le leadership qui servira à réaliser un changement de culture organisationnel au sein de la fonction publique. La CFP envisagera le recours à d'autres initiatives au besoin.

3.87

Comme ce ne sont pas tous les candidats et candidates qui étaient entièrement bilingues au niveau CBC lors de la création du répertoire de préqualification, la plupart des candidats et candidates qui n'avaient pas encore été nommés ont dû suivre une formation linguistique pour établir leurs compétences linguistiques. Des limitations sur le plan de la mobilité ont également restreint la disponibilité de certains candidats et candidates en ce qui concerne des nominations à l'extérieur de leur zone géographique.

3.86

En 2005-2006, dans un effort visant à augmenter la représentation des membres issus des minorités visibles dans le groupe de la direction, la CFP a collaboré avec 11 ministères afin de créer un répertoire de 41 cadres de direction préqualifiés provenant des groupes de minorités visibles. Les gestionnaires d'embauche des ministères et organismes ont été en mesure de nommer des candidats et candidates directement à partir de ce répertoire. En date du 30 juin 2007, 26 membres issus des minorités visibles avaient été nommés à des postes d'EX-1. Grâce aux Services de ressourcement des cadres de direction, la CFP continue de faire la promotion de la disponibilité de ce répertoire auprès des ministères et organismes clients pour certains postes qui présentent un bon potentiel d'intégration.

3.85

3.81 Une partie de cette recherche consiste en un examen du rendement des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi à l'étape de présélection électronique initiale du processus de recrutement, à l'aide des données recueillies dans le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) de la CFP sur Internet.

3.82 Les constatations préliminaires ont montré que le taux des demandes d'emploi en provenance des membres des minorités visibles était deux fois plus élevé que le taux de leur disponibilité sur le marché du travail au Canada. En outre, chaque postulant ou postulante membre des minorités visibles a présenté, en moyenne, huit demandes d'emploi. Les membres des minorités visibles étaient les plus scolarisés de tous les postulants et postulant(e)s; en effet, plus de la moitié d'entre eux étaient titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme de cycle supérieur. À cette étape de présélection électronique initiale, les résultats montraient peu de différences entre le taux d'élimination des candidats et candidats membres des minorités visibles et celui des autres candidats lorsque le questionnaire relatif à l'expérience a été utilisé.

3.83 Une recherche plus approfondie sera menée en 2007-2008 afin de faire un suivi du rendement des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les étapes ultérieures de présélection, d'évaluation et de sélection des processus de recrutement menés par les ministères et organismes. Un sondage est réalisé auprès des candidats et candidates retenus et non retenus, afin de recueillir des renseignements sur leur point de vue concernant les diverses étapes des processus et leurs résultats.

Minorités visibles – nominations de niveau d'entrée au groupe de la direction

3.84 En 2006-2007, il y a eu une augmentation de 21 nominations (70 %) de membres issus des minorités visibles au niveau d'entrée du groupe de la direction par rapport à l'exercice précédent, il y a eu 51 nominations de membres issus des minorités visibles au niveau d'entrée du groupe de la direction, ce qui représente 8,3 % du nombre total de nominations de niveau d'entrée dans ce groupe en 2006-2007. En 2005-2006, il y a eu 30 nominations de membres des minorités visibles au niveau d'entrée (soit 7,7 % du nombre total), ce qui montre que les efforts concertés de la CFP et des ministères et organismes en ce qui concerne la surveillance et l'utilisation de stratégies de recrutement spéciales (p. ex. répertoires de préqualification) peuvent apporter des résultats importants.

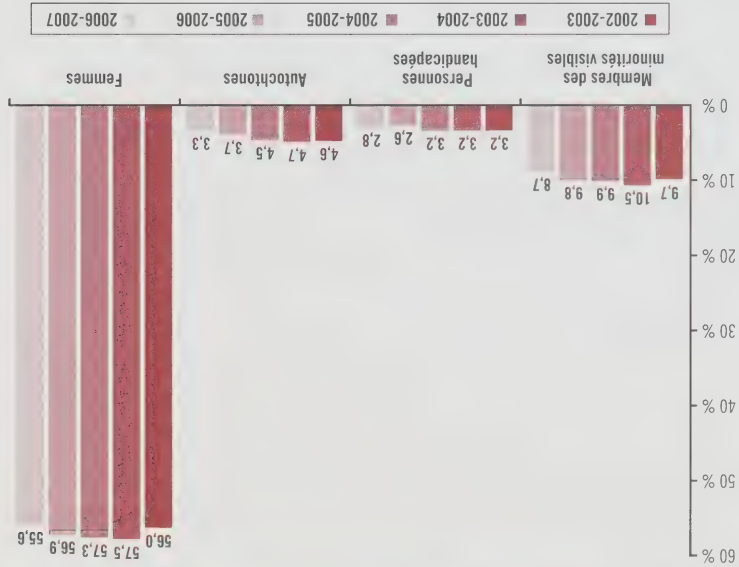
En 2006-2007, il y a eu une augmentation de 21 nominations (70 %) de membres issus des minorités visibles au niveau d'entrée du groupe de la direction [...]

Minorités visibles – recherche sur le déclin de la représentation

- 3.76 En février 2007, la CFP a affiché sur son site Web un rapport intitulé *Étude sur le déclin du taux de nominations chez les groupes visés par l'équité en matière d'emploi*. Le terme « déclin » désigne l'écart entre la proportion des demandes d'emploi et celle des nominations dans un groupe visé par l'équité en matière d'emploi en particulier et dans le cadre des processus de recrutement externes. Le rapport a permis de déterminer l'importance du déclin de la représentation de chaque groupe visé par l'équité en matière d'emploi ainsi que les tendances clés relatives à ce déclin au cours d'une période de cinq ans, à savoir de 2000 à 2005.
- 3.77 Le rapport indique que la proportion des nominations dans les quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi dépassait leur disponibilité respective sur le marché du travail en ce qui concerne les postes examinés. Le rapport indique aussi que, dans l'ensemble, aucun déclin de la représentation n'a été relevé chez les Autochtones, les femmes et les personnes handicapées.
- 3.78 Toutefois, le rapport a permis de confirmer que le déclin de la représentation chez les membres des minorités visibles a été important. En effet, dans ce groupe, la proportion de demandes d'emploi était de 25,7 % et la proportion des nominations s'élevait à 10,5 %, ce qui représente un écart négatif de 15,2 %. Le déclin a été observé sous divers aspects, à savoir dans divers groupes professionnels, dans diverses régions et dans divers ministères et organismes.
- 3.79 Le déclin de la représentation est apparu principalement dans les groupes professionnels suivants : Commis aux écritures et aux règlements (CR), Administration des programmes (PM), Services administratifs (AS), Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), Soutien technologique et scientifique (BG), et Économie, sociologie et statistique (ES). Le déclin le plus important a été signalé dans la RCN, où sont situés 40 % des emplois de la fonction publique. La majeure partie du déclin a été enregistrée dans 17 ministères et organismes ayant un fort volume de recrutement.
- 3.80 En 2006-2007, la CFP a entamé une recherche et une analyse plus approfondies concernant les causes et les facteurs relatifs à ce déclin, et elle a surtout cherché à répondre aux questions suivantes :
- Le déclin persiste-t-il sous le régime de la nouvelle LEFP?
 - À quelles étapes du processus de nomination observe-t-on le déclin?
 - Quels sont les facteurs et les causes en jeu?

Toutefois, le rapport a permis de confirmer que le déclin de la représentation chez les membres des minorités visibles a été important.

Figure 10 – Nominations externes selon l'année financière et le groupe visé par l'équité en matière d'emploi



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

- 3.73 Au cours de l'exercice 2006-2007, le pourcentage de nominations à la fonction publique a baissé dans trois des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi, à savoir les femmes, les Autochtones et les membres des minorités visibles. Le pourcentage de membres des minorités visibles a diminué, passant de 9,8 % en 2005-2006 à 8,7 % en 2006-2007. Cette situation est très préoccupante, car ce groupe reste le seul groupe désigné à être sous-représenté dans la fonction publique, et sa proportion dans le recrutement demeure inférieure à sa disponibilité sur le marché du travail.
- 3.74 L'examen par la CFP des documents de planification des RH des ministères et organismes (voir les détails ci-après dans le présent chapitre) a révélé que de nombreuses organisations ne disposent pas de stratégie de dotation leur permettant de combler les écarts relatifs à l'équité en matière d'emploi, mais ce travail est en cours.

- 3.75 Il n'est pas encore évident de déterminer si les organisations utilisent les dispositions habilitantes de la LEFP comme l'application du principe du mérite, l'utilisation d'une zone de sélection étendue ou restreinte, l'établissement de priorités en matière de recrutement et de dotation, et l'élaboration de stratégies de dotation ciblées, dans le but d'atteindre les objectifs liés à l'équité en matière d'emploi.

■ La fonction publique a réussi à combler en partie, quoique de façon insuffisante, l'écart séparant la disponibilité sur le marché du travail de son objectif visant à être représentative. Trois des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées) continuent d'avoir des résultats supérieurs à leur DMT. L'embauche de membres des minorités visibles est restée en deça de leur taux de DMT (8,6 % contre 10,4 %) bien que la représentation de ces derniers se soit légèrement accrue, passant de 8,1 % en 2005 à 8,6 % en 2006.

■ Fait important à noter, alors que la proportion d'Autochtones dans la fonction publique dépasse actuellement leur disponibilité sur le marché du travail, 17 % des Autochtones de la fonction publique travaillent à Affaires indiennes et du Nord Canada, où ils représentent environ le tiers de l'effectif. Cette organisation s'est engagée, dans le cadre d'une entente conclue avec l'Assemblée des chefs du Manitoba, à atteindre un taux d'embauche de 50 % d'Autochtones.

■ La représentation des femmes au sein de la fonction publique a légèrement augmenté, passant de 53,5 % en 2005 à 53,8 % en 2006-2007, alors que la représentation des Autochtones et des personnes handicapées est demeurée inchangée.

Recrutement des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique

3.72 La figure ci-après montre une comparaison quinquennale des tendances relatives au recrutement de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

l'utilisation, par les organisations, de la planification des RH et des plans d'équité en matière d'emploi afin d'atteindre les buts que l'on s'est fixés à cet égard.

3.70 En outre, la CFP a poursuivi ses recherches sur le déclin de la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, surtout en ce qui concerne les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. La CFP a aussi examiné les progrès réalisés par les ministères et organismes en ce qui concerne les nominations de niveau d'entrée de membres des minorités visibles au sein du groupe de la direction (EX).

Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi

3.71 Le tableau ci-après indique la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique fédérale (à partir des données apparaissant dans le *Rapport annuel 2006 de la Commission canadienne des droits de la personne*) par rapport à leur disponibilité sur le marché du travail (DMT). Les données relatives à la DMT sont tirées du Recensement de 2001 et de l'Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2001, de Statistique Canada.

Tableau 6 – Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique fédérale au 31 mars 2006

Groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Main d'œuvre disponible (DMT)	Représentation 2006	Écart 2006
--	-------------------------------	---------------------	------------

Femmes	52,2 %	53,8 % (53,5% en 2005)	+1,6 %
Autochtones	2,5 %	4,2 % (aucun changement par rapport à 2005)	+1,7 %
Personnes handicapées	3,6 %	5,8 % (aucun changement par rapport à 2005)	+2,2 %
Membres des minorités visibles	10,4 %	8,6 % (8,1 % en 2005)	-1,8 %

Source : Rapport annuel 2006 de la Commission canadienne des droits de la personne.

- 3.69 En ce qui concerne la surveillance, nous avons mis l'accent sur le recrutement externe au sein des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi, à savoir les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Nous avons également mis l'accent sur
- 3.68 Dans son Rapport annuel 2005-2006, la CFP s'est dite préoccupée par la sous-représentation persistante des minorités visibles dans la fonction publique. La CFP a voulu savoir comment les organisations utilisent les nouvelles dispositions de la LEFP pour progresser vers la création d'une fonction publique représentative.

Représentativité

- La fonction publique progresse lentement vers la constitution d'une main-d'œuvre qui soit représentative de la diversité du Canada. D'importantes lacunes subsistent quant à la représentation des minorités visibles. Bien que le recrutement dans la fonction publique ait été en hausse en 2006-2007, les ministères et organismes n'ont pas profité pour réduire l'écart dans la représentation des membres des minorités visibles. En fait, le taux de recrutement des personnes issues de ces groupes a connu une baisse significative, passant de 9,8 % l'année précédente à 8,7 % en 2006-2007.
- 3.67 La CFP continuera d'étudier le rôle que joue l'embauche de personnel temporaire dans la fonction publique, et elle examinera les répercussions de cette activité sur les politiques. Elle effectuera également un suivi auprès de chaque administrateur général et administratrice générale et de chaque organisme central dans le but de déterminer quels autres efforts de collaboration seraient requis pour mettre fin à l'utilisation indue de la main-d'œuvre temporaire à des fins de recrutement en vertu de la nouvelle loi, et quels critères d'embauche pourraient s'imposer. Le rapport annuel de l'an prochain rendra compte des progrès réalisés à cet égard.
- 3.66 Afin de répondre aux attentes de la CFP, les ministères et organismes devront se doter de meilleures stratégies de planification des ressources humaines (RH) ainsi que de stratégies parallèles pour orienter l'embauche. Grâce à leurs efforts, l'embauche sera davantage en harmonie avec les engagements du gouvernement à l'égard du renouvellement de la fonction publique.
- leur annonce d'emploi. Les administrateurs généraux et administratrices générales devront montrer comment leur utilisation de l'embauche temporaire et permanente respecte les valeurs qui sous-tendent la LEFP.

- 3.62 Dans le marché concurrentiel de personnes talentueuses auquel le gouvernement du Canada doit faire face, l'emploi temporaire ne suscite pas autant l'intérêt des recrues éventuelles que d'autres types d'emploi. Dans un marché où l'on se dispute énergiquement le talent, la fonction publique pourrait être désavantagée en essayant d'attirer des candidats et candidates qui occupent déjà un poste permanent ou qui sont à la recherche d'un emploi permanent.
- 3.63 De plus, lorsqu'un poste permanent est ouvert, la formation reçue et l'expérience acquise dans le cadre d'un emploi temporaire procurent un avantage sur les personnes qui cherchent un emploi permanent. Lorsqu'un avis d'emploi indique qu'une expérience antérieure est requise, on pourrait avoir l'impression que le processus de recrutement favorise les personnes ayant déjà travaillé pour le gouvernement. Cela risque de restreindre le bassin de candidatures et de procurer un accès privilégié à certaines personnes.
- 3.64 Le recrutement de personnel permanent peut et devrait être fondé à la fois sur les fonctions immédiates du poste à doter et sur la capacité de la personne considérée de répondre aux besoins futurs de l'organisation. En vertu de la LBFP, le principe du mérite permet aux gestionnaires de tenir compte des exigences opérationnelles ou des besoins organisationnels actuels et futurs de leur ministère ou organisme, notamment en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi. Souvent, les gestionnaires d'embauche recrutent au moyen de dispositions à court terme sans prendre en considération les besoins permanents de leur organisation ou de la fonction publique. De plus, pour effectuer des nominations temporaires, ils recrutent généralement à l'échelle locale. Par conséquent, les postes dotés ne sont pas accessibles aux Canadiens et Canadiennes des autres régions, et l'effectif ainsi constitué est moins diversifié sur le plan géographique. Si les ministères et organismes continuent de recourir à des dispositions temporaires pour recruter les membres de leur personnel permanent, les besoins à long terme de la fonction publique risquent de ne pas être satisfaits.
- 3.65 En allant de l'avant, la CFP s'attend à ce que les ministères et organismes revoient l'équilibre de leurs activités de recrutement en ce qui concerne les dispositions temporaires et l'embauche du personnel permanent. De plus, elle compte sur eux pour prendre des mesures de sorte que le recrutement externe réponde mieux aux besoins permanents et aux exigences à long terme de la population canadienne et du gouvernement. Les ministères et organismes devront montrer comment ils ont cherché à recruter des fonctionnaires permanents qui possèdent les compétences et le talent requis pour entreprendre une carrière à la fonction publique. S'il est possible qu'un poste devienne permanent, les organisations doivent l'indiquer dans

Le recrutement de personnel permanent peut et devrait être fondé à la fois sur les fonctions immédiates du poste à doter et sur la capacité de la personne considérée de répondre aux besoins futurs de l'organisation.

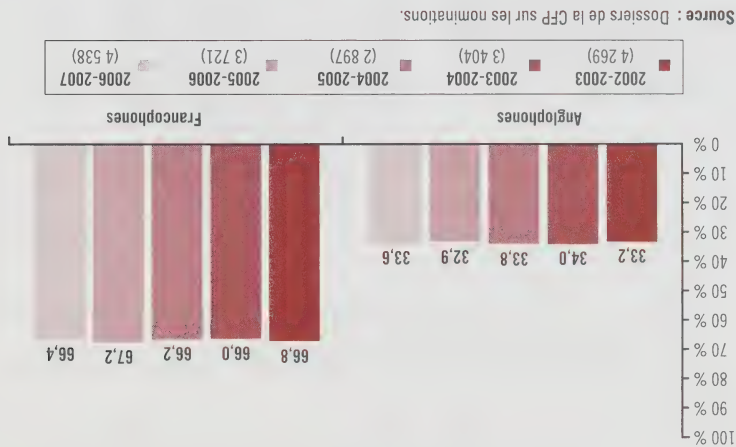
3.59 La CFP reconnaît que les dispositions temporaires ont toujours existé dans la fonction publique et qu'elles constituent un moyen précieux et flexible de répondre rapidement à des besoins à court terme en matière de ressources humaines. Dans certains ministères et organismes, des besoins temporaires périodiques donnent lieu à une proportion accrue de personnel temporaire, comme en période où les activités sont à leur maximum. La CFP croit qu'il est parfois pertinent de recourir à une disposition temporaire.

3.60 La préoccupation de la CFP à cet égard vient surtout du fait que l'on se tourne vers la main-d'œuvre occasionnelle et le personnel embauché pour une durée déterminée comme source de recrutement pour les postes permanents. Une personne nommée dans un poste occasionnel est embauchée pour travailler pendant une période de moins de 90 jours au cours d'une année civile au sein d'un ministère ou organisme donné. En vertu de la LBF, les membres du personnel occasionnel n'ont pas le statut de fonctionnaire. Par conséquent, aucune des dispositions de la LBF, comme l'utilisation du principe du mérite, ne s'applique à eux. Pour ce qui est de l'emploi de durée déterminée, il s'étend sur une période fixe, et les nominations sont fondées sur le mérite. Lorsqu'une personne nommée pour une durée déterminée demeure en poste pour une période de service cumulatif de trois ans au sein de la même organisation, la politique du Conseil du Trésor prévoit que le poste de cette personne soit converti en poste permanent. En outre, bien que les personnes nommées pour une durée déterminée puissent présenter leur candidature dans le cadre des processus de dotation internes, les membres du personnel occasionnel n'ont pas cette possibilité. Pour obtenir des renseignements détaillés sur ces deux types d'emploi, voir l'annexe 3.

3.61 La CFP a étudié le recours à l'emploi occasionnel et aux nominations pour une durée déterminée dans toutes les catégories d'emploi, de 1995 à 2006, dans l'ensemble des organisations assujetties à la LBF. Ses travaux ont montré que plus de 80 % des nouveaux membres du personnel permanent avaient déjà travaillé à la fonction publique (75 % comme membre du personnel occasionnel ou du personnel de durée déterminée). La CFP a aussi constaté que les membres du personnel occasionnel étaient nombreux à continuer de travailler à la fonction publique après la fin de leur période d'emploi occasionnel : 41 % des membres du personnel occasionnel ont été nommés, après leur période d'emploi, en vertu de la LBF, et 58 % d'entre eux ont fait l'objet d'une nomination permanente. Dans la RCN, plus de la moitié de toutes les personnes nommées à un poste occasionnel (51 %) sont devenues fonctionnaires en vertu de la LBF, dans un poste permanent ou de durée déterminée.

La préoccupation de la CFP à cet égard vient surtout du fait que l'on se tourne vers la main-d'œuvre occasionnelle et le personnel embauché pour une durée déterminée comme source de recrutement pour les postes permanents.

Figure 9 – Nominations à la fonction publique selon le groupe linguistique (nominations bilingues impératives seulement)



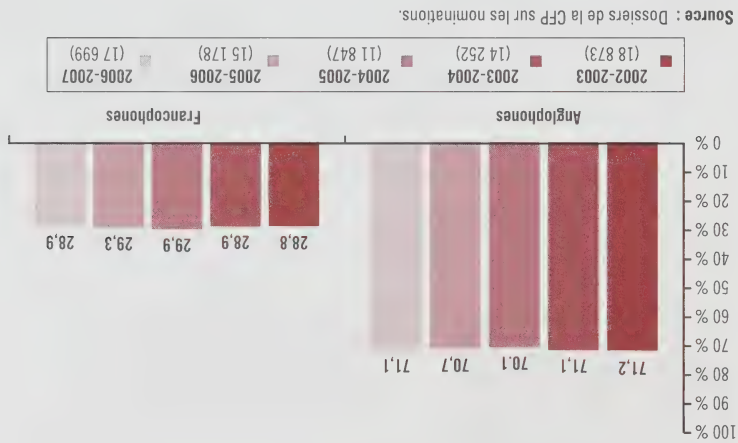
Recrutement du personnel permanent par le truchement d'une main-d'œuvre temporaire

3.57 Dans un gouvernement démocratique, la permanence et l'impartialité de la fonction publique assurent la transition et la continuité des activités de l'administration, quel que soit le parti au pouvoir. La permanence de la fonction publique constitue aussi un principe important de la LEFP et des systèmes de gestion des ressources humaines du gouvernement du Canada.

3.58 Parallèlement à cet aspect fondamental, la fonction publique fédérale recourt régulièrement à de la main-d'œuvre non permanente recrutée au moyen de nominations occasionnelles et de nominations de durée déterminée. L'emploi non permanent comprend en outre la nomination intérimaire, l'emploi contractuel, le programme d'échanges, l'emploi par l'entremise d'agences de placement temporaire et l'emploi pour étudiants. Les dispositions non permanentes, qu'elles soient liées à une nomination interne comme la nomination intérimaire ou à une nomination externe comme l'emploi occasionnel ou l'emploi de durée déterminée, permettent de doter rapidement des postes provisoirement vacants. Ces mécanismes ne peuvent suppléer au soin que doivent prendre les gestionnaires pour recruter de la main-d'œuvre permanente.

3.55 Une proportion de 71,7 % (12 478) des personnes nouvellement nommées à la fonction publique en 2006-2007 ont indiqué l'anglais comme première langue officielle, et 28,9 % (5 068) ont indiqué le français comme première langue officielle. Ce pourcentage est demeuré stable au cours des cinq dernières années.

Figure 8 – Nominations à la fonction publique selon le groupe linguistique



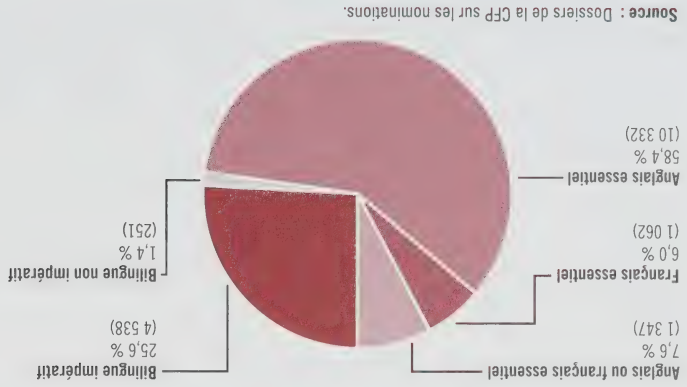
3.56 La proportion de francophones ayant fait l'objet d'une nomination bilingue impérative est aussi demeurée stable.

Langues officielles

3.54 Selon les statistiques dont dispose la CFP, de nombreuses possibilités s'offrent aux Canadiens et Canadiennes unilingues et bilingues qui désirent se joindre à la fonction publique. Des 17 699 nominations de durée déterminée et indéterminée effectuées en 2006-2007 :

- 1,4 % (251) visaient des postes bilingues dotés de façon non impérative, ce qui signifie que la personne nommée n'avait pas à posséder les compétences linguistiques requises dans les deux langues officielles au moment de la nomination;
- 58,4 % (10 332) correspondaient à des postes pour lesquels la maîtrise de l'anglais était essentielle. Cette proportion est la même qu'en 2005-2006; 6,0 % (1 032) visaient des postes pour lesquels la maîtrise du français était essentielle;
- 7,6 % (1 347) correspondaient à des postes pour lesquels la maîtrise de l'anglais ou du français était essentielle;
- 25,6 % (4 538) visaient des postes bilingues dotés par voie de nomination impérative, ce qui signifie que la personne devait satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination. Il s'agit là d'une légère augmentation par rapport au taux de 2005-2006, qui était de 24,5 %.

Figure 7 – Nombre et pourcentage de nominations à la fonction publique selon les exigences linguistiques du poste, 2006-2007



Gestion du volume

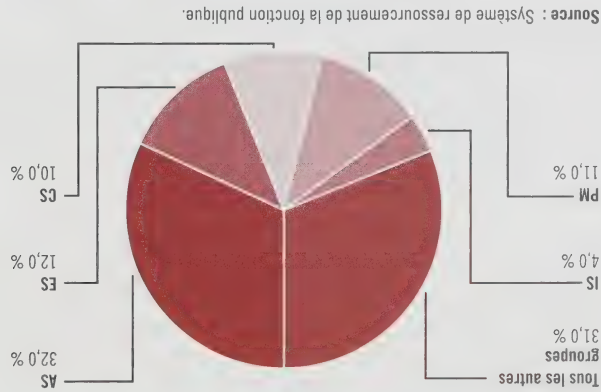
Les ministères et organismes ont accès à divers outils, dont le Système de ressource de la fonction publique (SRFP), qui les aide à gérer le grand nombre de processus de nomination. Le SRFP assure trois fonctions :

- Il crée une annonce pour le ou les postes à doter de même qu'un formulaire de candidature personnalisés;
- Il présélectionne électroniquement les candidatures en fonction des critères établis par les gestionnaires d'embauche;
- Il transmet les candidatures présélectionnées aux gestionnaires d'embauche pour que ceux-ci les examinent.

Comparativement à la présélection manuelle, le SRFP peut permettre de réduire d'un taux allant jusqu'à 77 % le volume des candidatures ne répondant pas aux exigences. Cependant, pour que le système produise ce genre de résultats à la présélection, les gestionnaires doivent exploiter au maximum toutes les fonctionnalités du système de même que les possibilités qu'offre la législation, par exemple en utilisant les qualifications constituant un atout aux fins de la présélection.

D'autres méthodes pour gérer les volumes élevés de candidatures sont de plus en plus accessibles, y compris l'administration en ligne d'un nombre croissant de tests du Centre de psychologie du personnel de la CFP. En 2007, la CFP fournira un guide de gestion du volume de candidatures aux spécialistes des RH pour les aider dans la conception et la mise en œuvre de processus de nomination qui suscitent un grand nombre de candidatures.

Figure 6 – Volume de candidatures par groupe professionnel pour les processus externes de la RCN en 2006-2007



Source : Système de ressource de la fonction publique.

3.52 Les postes du groupe AS, dont les compétences recherchées étaient plutôt générales, ont suscité la plus grande proportion de candidatures : 90 972 sur un total de 280 634 (32 %), comme le montre la figure 6. Le nombre moyen de candidatures par processus AS-16 s'est élevé à 610, comparativement à la moyenne globale de 248 candidatures par processus. Cela laisse entendre que des stratégies visant expressément la gestion du volume des candidatures seront requises pour ces types de postes.

3.53 La CFP poursuit son étude d'impact afin de déterminer les conséquences que pourrait avoir cette obligation sur le soutien administratif et les processus opérationnels (étape 3). On procède actuellement à la collecte de données par le truchement de projets pilotes.

3.49 La première partie de cette étude portait sur l'impact observé dans la RCN après l'entrée en vigueur, en avril 2006, de l'obligation d'utiliser une ZNS pour la dotation des postes de niveau d'agent. Afin d'évaluer l'impact en régions, la CFP a lancé des projets pilotes au Québec et en Alberta, en collaboration avec six organisations fédérales : Défense nationale (personnel civil), Service Canada, Pétrole et gaz des Indiens du Canada, Anciens Combattants Canada. Dès juillet 2006, ces organisations ont eu recours à la ZNS pour doter des postes de niveau d'agent ouverts au public dans ces deux régions.

3.50 L'étape 1 (recours à la ZNS pour la dotation des postes de niveau d'agent dans la RCN) a entraîné une hausse de 33 % des candidatures. Les répercussions de l'arrivée de près de 100 000 candidatures supplémentaires sur la charge de travail, sur le temps requis pour la dotation et sur les ressources sont toujours à l'étude. Les données préliminaires indiquent que 18 % des personnes nommées résidaient à l'extérieur de la RCN.

3.51 La plupart des candidatures (194 691 ou 69,4 %) ont été présentées pour la dotation de postes dans cinq groupes professionnels en particulier :

- Services administratifs (AS) – 90 972
- Economie, sociologie et statistique (ES) – 33 387
- Systèmes d'ordinateurs (CS) – 27 223
- Administration des programmes (PM) – 31 669
- Services d'information (IS) – 11 440

On se servait déjà de la ZNS lorsqu'il s'agissait de postes ouverts au public. Les postes de niveau d'agent englobent les postes qui comportent des fonctions scientifiques, techniques et professionnelles ainsi que des fonctions liées à l'administration. Les postes de biologistes, d'agents de commerce et de statisticiens n'en sont que quelques exemples.

3.46 En octobre 2005, la CFP a annoncé la mise en œuvre d'une démarche progressive et pondérée en vue d'élargir l'application de la ZNS. À cette époque, 19 %⁵ des postes étaient ouverts à l'échelle nationale.

■ L'étape 1 de cette démarche consistait à obliger les ministères et organismes à recourir à une ZNS pour la dotation des postes de niveau d'agent ouverts au public dans la région de la capitale nationale (RCN) dès avril 2006. Cet élargissement de l'application de la ZNS a permis d'accroître la proportion de postes ouverts à l'échelle du Canada, qui est passée de 19 % à 29 %.

■ L'étape 2, amorcée en avril 2007, prévoyait l'élargissement de l'application de la ZNS aux postes de niveau d'agent d'un bout à l'autre du pays. À l'issue de cette deuxième étape, 55 % des postes devraient être ouverts à toute la population canadienne.

3.47 Sous réserve de l'étude d'impact des deux premières étapes, la CFP décidera si elle passe à l'étape 3, qui prévoit l'élargissement de l'application de la ZNS partout au Canada pour la dotation de tous les postes à temps plein pour une période indéterminée ouverts au public.

Étude d'impact continue

3.48 Étant donné que l'ouverture de postes à toute la population canadienne était censée accroître le volume des candidatures en 2006-2007, la CFP a entrepris une étude d'impact continue du recours obligatoire à une ZNS. Toutes les décisions d'aller de l'avant sont prises (et continueront de l'être) en regard de cette évaluation et de l'accessibilité d'outils modernes de recrutement et de présélection. L'examen par la CFP des annonces pour le recrutement externe au cours de 2006-2007 n'a révélé aucun problème de conformité en ce qui a trait à l'utilisation d'une ZNS. Les organisations ont cependant soulevé des préoccupations quant à l'incidence de ce changement, notamment quant au volume des candidatures reçues pour certains processus de nomination. La CFP a aussi constaté une augmentation de l'utilisation des tests linguistiques comme outil de présélection initiale.

⁵ La ZNS ne s'applique pas aux postes de durée déterminée de moins de six mois.

Accessibilité

L'accessibilité aux postes de la fonction publique s'est accrue pour les Canadiens et Canadiennes, et la CFP cherche des moyens d'accroître encore plus cette accessibilité.

En vertu de la LBF, l'accès général et transparent pour l'ensemble des Canadiens et Canadiennes constitue une valeur importante. La CFP craint que le recours à du personnel temporaire, comme source de recrutement importante au sein de l'effectif permanent, ne limite l'accessibilité.

Zone nationale de sélection

3.43

La CFP s'est engagée à fournir aux Canadiens et Canadiennes un accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique. Le préambule de la LBF précise que « la fonction publique, dont les membres proviennent de toutes les régions du pays, réunit des personnes d'horizons, de compétences et de professions très variés et que cela constitue une ressource unique pour le Canada ». La LBF autorise la CFP à établir des zones de sélection géographiques à l'intérieur desquelles les personnes désirant poser leur candidature doivent résider, pour être admissibles aux emplois annoncés. Il s'agit là d'un facteur déterminant de l'accessibilité des emplois à la fonction publique pour la population canadienne.

3.44

La population canadienne et les parlementaires ont exprimé des préoccupations concernant l'accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale. Par conséquent, la CFP a exercé ses pouvoirs en matière de politiques et de délégation pour mettre en œuvre les lignes directrices liées à la zone nationale de sélection, jugées essentielles pour faire respecter les valeurs que sont la justice, la transparence, la représentativité et l'accès-sibilité. Ces lignes directrices exigent l'établissement d'une zone nationale de sélection (ZNS) pour les processus de nomination externes annoncés visant la dotation de certains types d'emplois ouverts au public. La ZNS permet à des Canadiens et Canadiennes de partout au pays de postuler des emplois au sein de l'administration fédérale.

3.45

Depuis 2001, on doit recourir à la ZNS pour les postes de niveau d'agent principal et de cadres qui sont ouverts au public. Pour les postes d'agents intermédiaires et subalternes nécessitant des compétences spécialisées,

La ZNS permet à des

Canadiens et Canadiennes

de partout au pays de postuler

des emplois au sein de

l'administration fédérale.

- 3.41 La CFP demande aux organisations de recueillir leurs propres données sur le recours aux nominations non annoncées et d'en faire le suivi. Il y a toutefois quelques incohérences dans la façon dont les ministères et organismes rendent compte des processus de nomination annoncés et non annoncés, surtout en ce qui concerne les processus de dotation collective. La CFP fournira des paramètres plus clairs qui permettront de déterminer si une nomination effectuée à l'issue d'un processus de dotation collective est considérée comme annoncée ou non annoncée.
- 3.42 Dans l'intervalle, certaines organisations ont pris des mesures pour s'assurer que les décisions relatives à l'utilisation de ces processus sont prises de façon appropriée.

- Des organisations comme Santé Canada, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada et le Conseil canadien des relations industrielles ont restreint la subdélégation des pouvoirs des processus non annoncés aux cadres supérieurs. Cinq autres organisations exigent que ces décisions soient soumises à l'examen d'un comité. Transports Canada demande que le comité se penche également sur l'évaluation par le gestionnaire de la personne qu'il souhaite nommer, au moyen d'un processus non annoncé en regard des qualifications de l'énoncé des critères de mérite.
- Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs a aussi indiqué avoir pris des mesures pour s'assurer que son évaluation de la personne envisagée pour ce genre de nomination est appropriée. Il procède en fait à l'examen des aspirations professionnelles de ses fonctionnaires, étudie les mesures de dotation antérieures afin de déterminer les chances qu'il puisse trouver des candidats ou candidates de niveau équivalent dans la fonction publique, et veille à ce que la décision soit communiquée à son personnel ouvertement et en temps opportun.
- Transports Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ont fait part des résultats d'un examen systématique de leurs processus non annoncés et ont fait le nécessaire pour résoudre les problèmes cernés.
- L'Agence spatiale canadienne et l'École de la fonction publique du Canada ont déclaré avoir pris des mesures en vue de recourir davantage à la dotation collective, restreignant ainsi leur utilisation des nominations non annoncées à certaines situations. En outre, l'École a chargé un groupe de travail sur les opérations en ressources humaines de formuler des recommandations au Comité exécutif concernant les processus de nomination qui doivent recevoir l'approbation de la présidente. C'est le cas des processus de nomination non annoncés.

Soucieux de respecter
les valeurs que sont

la justice, l'accessibilité et la
transparence, les gestionnaires
devraient préférer généralement
les processus annoncés

aux processus non annoncés.

une discussion informelle, si ce n'est déjà fait. Cette période d'attente permet de corriger les erreurs qui auraient pu survenir au cours de l'évaluation avant qu'une nomination ne soit effectuée, ce qui réduit les risques qu'un recours officiel ne soit déposé. La discussion informelle permet aussi aux candidats et candidates de mieux comprendre les éléments qui ont influencé la décision. La seconde notification présente la décision de nomination comme étant finale et informe les personnes à qui elle est envoyée de leurs droits de recours auprès du TDFP. Un processus de notification semblable existe aussi pour les processus de nomination internes non annoncés.

■ Bien que la CFP n'oblige pas les organisations à exercer une surveillance à l'égard des discussions informelles et des notifications, elle a toutefois demandé à chacune d'elles de lui fournir de l'information sur les mesures qu'elles prennent pour s'assurer de la bonne utilisation des notifications. Seule la moitié des 72 organisations vérifie systématiquement que des notifications sont bel et bien envoyées.

3.39

Nominations non annoncées – En vertu de la LEFP, les gestionnaires d'embauche peuvent faire des nominations non annoncées, à condition que leur décision soit conforme aux critères et au plan des RH de leur organisation, et qu'elle respecte les valeurs énoncées dans la LEFP. La CFP s'attend en outre à ce que les organisations exercent une surveillance active en ce qui concerne l'utilisation des nominations non annoncées.

3.40

Les nominations non annoncées procurent la marge de manœuvre nécessaire pour effectuer des nominations intermédiaires de courte durée, et pour faire des nominations à la suite d'une reclassification ou accorder des promotions dans le cadre d'un programme de perfectionnement. Soucieux de respecter les valeurs que sont la justice, l'accessibilité et la transparence, les gestionnaires devraient généralement les processus annoncés aux processus non annoncés. Ces préoccupations à l'égard du respect des valeurs de dotation sont à la base des raisons pour lesquelles la CFP privilégie les processus annoncés comme pratique courante. Lorsque des processus non annoncés sont utilisés, la CFP demande aux gestionnaires de préparer une justification écrite afin de démontrer comment leur choix respecte les valeurs de la LEFP et les critères de leur organisation.

■ Toutes les organisations ont satisfait à l'exigence voulant qu'elles établissent leurs propres critères aux fins de l'utilisation des nominations non annoncées. La CFP a formulé des commentaires à ce sujet dans le cadre de son évaluation de l'état de préparation pour la mise en œuvre de la LEFP en 2004-2005.

3.36 La CFP continuera d'étudier l'incidence des nominations intermédiaires sur la dotation et les valeurs de dotation afin de repérer les lacunes particulières à cet égard, et effectuera le suivi approprié.

Transparence

Tous les postes annoncés sont affichés sur des sites facilement accessibles. La CFP ne dispose pas d'assez d'information pour évaluer la façon dont les organisations appliquent certaines dispositions de la LEFP, y compris celles qui touchent l'utilisation des processus de nomination non annoncés, et continuera d'exercer une surveillance à cet égard.

3.37 **Annonces** – La CFP exige que toutes les possibilités d'emploi ouvertes au public soient affichées sur le site www.emplois.gc.ca. Il est possible de compléter cette exigence minimale au moyen d'annonces additionnelles.

- Vingt-quatre organisations de la fonction publique affirment aller au-delà des exigences minimales pour recruter des personnes qui possèdent des compétences scientifiques et techniques rares (comme des professionnels de la santé) et pour doter des postes dans des régions éloignées. En plus d'avoir utilisé le site www.emplois.gc.ca, elles ont annoncé les possibilités d'emploi dans des journaux locaux et nationaux, dans des publications spécialisées, sur d'autres sites Web consacrés au recrutement ainsi qu'à l'occasion des salons de l'emploi. Une communication ciblée a en outre permis de joindre des candidats et candidates potentiels par l'entremise des universités, des associations professionnelles et techniques, et des communautés autochtones.
- Les annonces additionnelles offrent un moyen efficace d'informer des Canadiennes et Canadiens qualifiés sur les possibilités d'emploi de la fonction publique.

3.38 **Notification** – La transparence ne s'arrête pas à l'annonce des possibilités d'emploi. Les lignes directrices de la CFP sur les discussions informelles exigent que les personnes dont la candidature n'est pas retenue soient informées de cette décision en temps opportun. L'article 48 de la LEFP exige quant à lui que, une fois l'évaluation des candidatures terminée dans le cadre d'un processus de nomination interne annoncé, deux notifications soient envoyées aux personnes de la zone de sélection qui ont participé au processus. La première notification informe les personnes concernées du nom des personnes considérées pour le poste. Les destinataires de la notification disposent d'au moins cinq jours pour amorcer

des possibilités d'emploi.

s'arrête pas à l'annonce

La transparence ne

Pratiques dignes de mention

- **Santé Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Ressources humaines et Développement social** sont des ministères de grande taille qui, par le passé, ont utilisé un nombre relativement élevé d'intérims de longue durée. En 2006-2007, ces trois organisations ont réalisé des progrès considérables en diminuant le recours à cette pratique.

- À l'automne 2006, l'**Agence de santé publique du Canada** a effectué une analyse de données sur les nominations intérimaires qui lui a permis de relever un problème éventuel concernant les intérimaires de longue durée et de prendre des mesures immédiates pour changer ses méthodes. Les données des systèmes centraux montrent que la tendance de cette organisation à recourir aux intérimaires de longue durée demeure inférieure à la moyenne de la fonction publique.

3.34 La CFP a aussi demandé aux ministères et organismes de se pencher sur les nominations intérimaires à des postes du groupe EX (groupe de la direction). Les postes de direction vacants sont des occasions de perfectionnement de premier choix. Le groupe de la direction connaît actuellement un taux de roulement plus élevé que celui de la plupart des autres groupes professionnels de la fonction publique, et le volume de nominations intérimaires est en hausse (voir le tableau 28 au chapitre 5).

- En octobre 2006, la CFP a publié une vérification des nominations intérimaires à des postes du groupe EX concernant sept organisations. Cette vérification a révélé des problèmes liés à l'évaluation, à la zone de sélection, à l'utilisation de processus non annoncés et à la surveillance.

3.35

Certaines organisations qui affichent un taux élevé de nominations intérimaires au sein du groupe EX disposent maintenant de mécanismes de contrôle particuliers. Par exemple, le Bureau du Conseil privé a mis au point un processus selon lequel le comité exécutif doit examiner et approuver toutes les activités de dotation proposées pour le groupe de la direction, y compris les nominations intérimaires, pour s'assurer de la pertinence de ces nominations. Le Bureau du directeur général des élections, l'Agence de la fonction publique du Canada et Infrastructure Canada indiquent avoir établi des mécanismes semblables pour les nominations intérimaires du groupe de la direction.

les conclusions de l'étude, le taux de promotions accordées à la suite d'une nomination intermédiaire s'élèverait à 41,3 % dans l'ensemble de la fonction publique. Ce taux est beaucoup plus élevé que le pourcentage enregistré au cours de la même période pour les fonctionnaires n'ayant pas assuré d'interim (environ 6 %). Les promotions survenues à la suite d'une nomination intermédiaire ont eu lieu presque immédiatement après la fin de la nomination intermédiaire, en moins d'un mois. Cette période est assez courte pour laisser entendre que la décision de promotion était déjà envisagée (si ce n'est déjà prise) avant la fin de la période de la nomination intermédiaire.

3.31 La CFP a transmis les résultats de son étude aux administrateurs généraux et administratrices générales de même qu'aux chefs des ressources humaines. Nous espérons qu'ils y auront recours, surtout à l'échelon de leur ministère ou organisme, pour déterminer la meilleure façon de gérer les nominations intermédiaires de plus de quatre mois au sein de leur organisation.

3.32 Les nominations intermédiaires à court terme, qui s'étendent sur moins de quatre mois, sont nécessaires à la poursuite des activités, et elles sont traitées autrement que les autres nominations. Le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* soustrait les nominations intermédiaires d'une durée de moins de quatre mois à l'application du principe du mérite et des recours auprès du Tribunal de la fonction publique (TDFP). Compte tenu du fardeau administratif d'avoir à consigner la justification pour une nomination qui pourrait durer une journée ou une semaine, la CFP a également soustrait les nominations intermédiaires non annoncées d'une durée de moins de quatre mois à cette exigence, sauf dans les cas où une même personne est nommée au même poste de façon intermédiaire dans un délai de 30 jours civils.

3.33 D'après les rapports que les organisations ont présentés à la CFP en 2006-2007, des activités de planification des RH et des contrôles systémiques sont mis en œuvre pour surveiller l'utilisation des nominations intermédiaires à l'échelon organisationnel. Quatre-vingt-neuf pour cent des organisations de la fonction publique ont indiqué qu'elles faisaient maintenant le suivi des données sur les nominations intermédiaires de plus de 12 mois, conformément aux lignes directrices de la CFP, et certaines d'entre elles ont commencé à prendre des mesures en fonction de cette information.

Pratiques dignes de mention

- **Pêches et Océans Canada, l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, Transports Canada, Statistique Canada et le Bureau du Registraire de la Cour suprême du Canada** demandent aux membres de leurs jurys de sélection de signer une déclaration attestant l'impartialité du processus de dotation.
- **L'Office des transports du Canada** déclare que ses activités de dotation font l'objet d'une surveillance dans le but de garantir que les décisions sont prises en toute impartialité. L'organisation a procédé à une analyse des plaintes et des discussions informelles afin de s'assurer que le processus décisionnel est impartial, ou perçu comme impartial, et aucun problème n'a été relevé.

Justice

La CFP demeure préoccupée par les perceptions qu'ont les fonctionnaires au sujet de la justice dans les processus de nomination. La probabilité accrue qu'une promotion soit accordée à la suite d'une nomination intermédiaire vient appuyer les préoccupations exprimées dans les sondages réalisés auprès des fonctionnaires.

Les nominations intermédiaires préoccupent la CFP depuis plusieurs années.

3.28

Dans le Sondage sur les nominations mené par la CFP, on a demandé aux candidats et candidates retenus à l'issue de processus menés d'avril à septembre 2005 quelles étaient leurs perceptions de la justice de ces processus de nomination. De toutes les personnes nommées ayant répondu au sondage, 50 % étaient d'accord avec l'énoncé « Les nominations internes (intermédiaires, pour une durée déterminée, les promotions) sont faites de manière juste », 20 % ont fourni une réponse neutre et 29 % étaient en désaccord.

3.29

Les nominations intermédiaires préoccupent la CFP depuis plusieurs années. Une nomination intermédiaire risque de procurer un avantage à la personne nommée lorsque l'on procède à la dotation permanente du poste – un avantage dont ne peuvent profiter d'autres candidats et candidates qui n'ont pas bénéficié de la même occasion.

3.30

La CFP a récemment publié une étude en vue de déterminer si une nomination intermédiaire de plus de quatre mois donne à la personne nommée un avantage pour obtenir une promotion subséquente. Selon

■ Les organisations prennent des mesures pour se conformer au Décret. Elles accordent des prolongations lorsque la période de deux ans d'un fonctionnaire est expirée et que la situation l'exige, ou que le fonctionnaire est muté dans un poste pour lequel il est qualifié à tous les égards.

3.23 On compte actuellement 257 situations où l'exemption dure depuis plus de quatre ans (deux ans d'exemption initiale + deux ans de prolongation). De ce nombre, 160 (62 %) sont conformes au Décret puisque le ou la fonctionnaire a obtenu une prolongation. Il est à noter que de telles situations ne seront plus permises pour les nominations assujetties au nouveau Décret. Par conséquent, la CFP a écrit aux administrateurs généraux et administratrices générales en mars 2007 pour leur rappeler l'importance de mettre en place des mécanismes de contrôle efficaces pour suivre de près les nominations non impératives, puisque le nouveau Décret limite les prolongations à deux ans après la période d'exemption initiale.

3.24 La CFP reconnaît les progrès réalisés et les efforts déployés par les organisations pour se conformer au Décret. Toutefois, elle restera vigilante quant au respect du principe du mérite dans les processus de nomination non impérative, puisque la compétence linguistique est une qualification essentielle.

Impartialité politique dans la dotation

L'influence politique directe dans le système de dotation demeure minime.

3.25 Chaque administrateur général ou administratrice générale est tenu de signer une déclaration officielle affirmant que son organisation adhère aux valeurs de dotation que sont le mérite, l'impartialité politique, la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. Cette déclaration affirme en outre que les renseignements fournis sont en tout point conformes aux résultats de l'organisation.

3.26 La CFP doit être saisie de toutes les plaintes relatives à l'influence politique dans les décisions en matière de dotation.

■ La CFP n'a reçu qu'une seule plainte relative à l'influence politique au cours de l'exercice financier. L'enquête connexe devrait prendre fin en 2007-2008.

3.27 La vérification menée par la CFP concernant les mouvements de fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres fait l'objet du chapitre 2.

- Les données sont plus fiables parce que la plupart des organisations disposent maintenant de systèmes plus fonctionnels et efficaces.
- Les organisations ont mis sur pied des mécanismes de surveillance qui leur permettent de suivre les nominations non impératives et les périodes d'exemption qui sont expirées.

3.22 L'exercice de surveillance de 2006-2007 a révélé que les organisations déploient des efforts soutenus pour améliorer leur situation.

3.21 Dans le Rapport annuel 2005-2006, on rapportait un total de 892 cas de non-conformité au Décret en date du 31 mars 2005. Ce nombre était passé à 218 au 31 mars 2007, ce qui constitue une amélioration de 76 %. La plupart des cas de non-conformité (83 %) ont été observés dans 12 organisations. La surveillance de la conformité au Décret semble plus difficile pour certaines organisations.

Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles.

Nota : Les données du Rapport annuel 2005-2006 portaient sur l'exercice 2004-2005. Le cycle a été modifié cette année pour refléter les données recueillies pendant l'année en cours. Le présent rapport contient donc les données recueillies en 2006-2007.

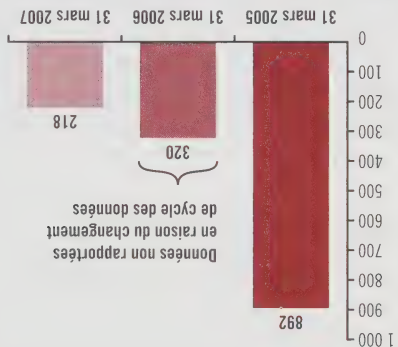


Figure 5 – Nombre de situations non conformes en date du 31 mars de chaque année

a procédé autrement pour la collecte de données de sorte que les chiffres utilisés aux fins du rapport soient plus actuels. Ainsi, les données recueillies en 2006-2007 font l'objet du présent rapport. Les données recueillies en 2005-2006 sont tout de même incluses à titre d'information puisqu'elles auraient normalement été traitées dans le rapport de cette année.

Tableau 5 – Nombre de fonctionnaires bénéficiant d'une exemption en vertu du Décret

	Nominations pour une période indéterminée	Nominations non impératives	Fonctionnaires qui ne répondent pas aux exigences à la nomination
2002-2003	20 216	4 505 (22 %)	726 (16 %)
2003-2004	17 786	3 848 (22 %)	523 (14 %)
2004-2005	16 029	2 768 (17 %)	454 (16 %)
2005-2006	19 793	2 180 (11 %)	308 (14 %)
2006-2007	22 744	2 294 (10 %)	354 (15 %)

Source : Dossiers de la CFP sur les nominations excluant les nominations intérimaires.

Rôle de la CFP dans la surveillance de la conformité au Décret

3.18 Depuis la mise en place d'un système de surveillance lié au Décret en 2003-2004, la situation au sein des organisations s'est beaucoup améliorée. Depuis 2003-2004, les organisations sont tenues de rendre compte de tous les cas où la période d'exemption initiale de deux ans est expirée. Compte tenu de cette exigence, les organisations ont dû établir des mécanismes pour suivre les nominations non impératives. La CFP leur a aussi demandé d'appliquer les dispositions du Décret dès l'expiration de la période d'exemption du fonctionnaire, et ce, afin de résoudre les cas de non-conformité.⁴

3.19 Pendant les visites effectuées dans les ministères et organismes au printemps 2006, la CFP a encouragé les organisations à résoudre les cas où la période d'exemption initiale de deux ans était expirée, soit en prolongeant la période d'exemption, soit en mutant le ou la titulaire dans un poste pour lequel il ou elle était qualifié, comme l'exige le Décret. De plus, la CFP a remarqué que les organisations suivaient de plus en plus cette pratique, contribuant ainsi à réduire considérablement le nombre de cas de non-conformité.

3.20 La figure 5 ci-après montre la diminution marquée du nombre de cas de non-conformité observés depuis la publication du Rapport annuel 2005-2006, qui fait état des données de 2004-2005. Cette année, la CFP

⁴ Non-conformité : Situation d'un ou d'une titulaire qui ne satisfait pas aux exigences linguistiques de son poste à la fin de la période d'exemption initiale de deux ans et dont la situation n'a pas été régularisée au moyen d'une prolongation.

Depuis la mise en place d'un système de surveillance lié au Décret en 2003-2004, la situation au sein des organisations s'est beaucoup améliorée.

Tableau 3 – Tendances relative aux demandes de prolongation pour le groupe de la direction depuis 2004

2004-2005	61
2005-2006	50
2006-2007	31

Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles.

Tableau 4 – Demandes d'exemption pour des raisons d'ordre humanitaire ou médical, tous les groupes, 2006-2007

Demandes présentées	7
Demandes approuvées	4
Demandes rejetées	2
Demandes à l'étude	1

Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles.

Résultats de l'application du Décret au sein des organisations

3.17

Conformément à la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Conseil du Trésor, les postes bilingues peuvent exceptionnellement faire l'objet d'une nomination non impérative. Cela signifie que le candidat ou la candidate n'a pas à satisfaire aux exigences linguistiques du poste dès sa nomination, mais qu'il ou elle bénéficie d'une période de deux ans pour y arriver, période assortie d'une possibilité de prolongation en vertu du Décret. Ainsi, les postes bilingues deviennent accessibles à tous les Canadiens et Canadiennes unilingues. Le tableau ci-après montre que le nombre de nominations non impératives connaît une baisse constante depuis cinq ans. Cependant, la proportion des fonctionnaires qui ne répondent pas aux exigences linguistiques de leur poste au moment de leur nomination est demeurée essentiellement inchangée. La CFP continuera de surveiller les cas où la période d'exemption de deux ans accordée à la nomination arrive à échéance.

Langues officielles : Surveillance du Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique

- 3.15 La compétence en matière de **langues officielles** est une qualification essentielle. Cela signifie qu'une personne doit satisfaire au profil linguistique du poste au moment d'y être nommée, à moins que le processus de nomination soit non impératif.

- 3.16 Conformément au *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (le Décret), un fonctionnaire peut être exempté de l'application de la LEFP en ce qui concerne la compétence en matière de langues officielles pour une période de deux ans, période pouvant être prolongée. Ainsi, un fonctionnaire peut, dans des circonstances exceptionnelles, obtenir une prolongation de la période d'exemption initiale. Bien qu'un nouveau décret soit en vigueur depuis décembre 2005, la CFP ne se penchera pas sur les premières prolongations d'exemptions accordées en vertu de ce décret avant le début de 2008, puisque les fonctionnaires exemptés en janvier 2006 ont jusqu'en janvier 2008 pour satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste. Les prolongations visées par le présent rapport ont été accordées aux termes du décret pris en vertu de l'ancienne LEFP.

- Dans le cas des cadres de direction exemptés en vertu de l'ancien décret, la période d'exemption peut être prolongée avec l'approbation de la CFP. Les administratrices générales et administrateurs généraux sont autorisés à accorder des prolongations pour les autres groupes professionnels. La CFP a en outre le pouvoir d'autoriser, pour tous les groupes et niveaux, les demandes d'exemptions pour raisons d'ordre humanitaire ou médical accordées aux termes de l'ancien décret.
- Au cours des trois dernières années, nous avons constaté une diminution des demandes de prolongation au sein du groupe de la direction. Le tableau ci-après montre que le nombre de prolongations que la CFP a approuvées pour le groupe est passé de 61 (2004-2005) à 31 (2006-2007). Il s'agit d'une baisse de 51 % qui pourrait être attribuable à plusieurs facteurs, notamment au nombre moins élevé de nominations non impératives, au nombre plus élevé de candidats et candidates qui sont bilingues au moment de leur nomination, ou au fait que les membres du groupe EX nommés avant 1998 sont maintenant bilingues (voir la tendance dans le tableau ci-après).

Au cours des trois dernières années, nous avons constaté une diminution des demandes de prolongation au sein du groupe de la direction.

servent à orienter les décisions en matière de nomination. La CFP s'attend aussi à ce que les organisations surveillent leurs activités de nomination pour s'assurer du respect des valeurs de dotation, y compris le mérite.

■ La mise en place de lignes directrices sur la dotation, la présentation de formation continue sur la LEFP actuelle et la communication d'information sur la dotation, tout cela indique que les ministères et organismes prennent les mesures nécessaires pour mettre en pratique la nouvelle définition du mérite. Cependant, l'examen des plans des RH réalisé par la CFP, qui sera abordé plus loin dans le présent chapitre, a révélé que la plupart des organisations ne disposent toujours pas des stratégies de dotation requises pour utiliser efficacement tous les éléments de la nouvelle définition du mérite tels que les exigences opérationnelles actuelles et futures ainsi que les besoins organisationnels actuels et futurs, dont l'équité en matière d'emploi.

■ Plutôt que de procéder à chaque nomination au cas par cas, on élabore des stratégies de dotation qui tiennent compte des exigences opérationnelles et des besoins organisationnels actuels et futurs et qui influencent les décisions en matière de renouvellement dans l'ensemble du ministère ou de l'organisme. Les plans des RH actuels montrent toutefois que des efforts supplémentaires doivent être déployés pour cerner les besoins organisationnels actuels et futurs qui constituent l'assise des stratégies de dotation. Si des problèmes tels que des écarts liés à l'équité en matière d'emploi sont signalés dans les documents de planification, les organisations doivent élaborer des stratégies de dotation pour y remédier. En raison de l'absence de stratégies conçues, l'information relative à la planification porte surtout sur les mesures de dotation individuelles. Cela ne suffit pas pour favoriser la mise en œuvre complète de la nouvelle définition du mérite.

■ Certaines organisations ont incorporé des mesures de contrôle de la qualité assurées par des comités ou d'autres mécanismes de surveillance afin d'examiner les critères de mérite utilisés dans les processus de nomination annoncés.

3.14

Les sondages menés à la fonction publique dans le passé montrent invariablement que les perceptions sont assez positives sur le fait que les personnes nommées sont compétentes. Dans le sondage de 2005, 77,6 % des fonctionnaires ont indiqué que, dans leur unité de travail, on embauchait des personnes capables de « faire le travail ». Dans le sondage de 2002, la réponse de 80,4 % des répondants et répondantes était positive.

3.11 En recueillant cette information, la CFP a constaté que la capacité réduite en matière de ressources humaines (RH) était devenue un obstacle à la pleine mise en œuvre de la LEFP. Les données de la CFP indiquent que le groupe PE (Gestion du personnel) affiche un taux de mobilité supérieur aux autres groupes. Dans les rapports des ministères et organismes, ce sont les problèmes liés à la capacité en RH qui sont le plus souvent mentionnés comme obstacle à la réalisation des plans des RH, à la mise en œuvre des lignes directrices et à l'établissement de mécanismes de surveillance et de contrôle.

Evaluation fondée sur les valeurs

Mérite

Les plans des RH et les stratégies de dotation des organisations ne sont pas suffisamment développés pour que celles-ci puissent tirer pleinement parti de la marge de manœuvre qu'offre la nouvelle définition du mérite.

La compétence en matière de langues officielles est une qualification essentielle. Les organisations ont réduit le nombre de cas qui ne répondent pas aux exigences du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* quand la période d'exemption de deux ans prévue est terminée. La CFP continuera de surveiller ces efforts.

3.12 La LEFP actuelle définit pour la première fois le concept de mérite dans la législation (paragraphe 30[2]). Selon cette nouvelle définition, chaque nomination est effectuée à partir d'une sélection de candidats et candidates qui possèdent les qualifications essentielles et qui répondent le mieux aux qualifications constituant un atout, aux besoins organisationnels et aux exigences opérationnelles aux fins de la nomination.

3.13 Cette définition fournit une marge de manœuvre considérable aux gestionnaires d'embauche, qui doivent concilier divers facteurs au moment d'effectuer chaque nomination. La CFP s'attend à ce que l'administrateur général ou l'administratrice générale fasse état des facteurs qui influencent les décisions relatives à la dotation dans le plan des RH, le plan d'équité en matière d'emploi et les stratégies de dotation de son organisation. Ces facteurs devraient contribuer à l'établissement des critères de mérite qui

La CFP s'attend à ce que l'administrateur général ou l'administratrice générale fasse état des facteurs qui influencent les décisions relatives à la dotation dans le plan des RH, le plan d'équité en matière d'emploi et les stratégies de dotation de son organisation.

Valeurs de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique : La Commission de la fonction publique protège les valeurs fondamentales du mérite et de l'impartialité politique, de même que les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité.

Mérite

- Chaque personne nommée doit satisfaire aux qualifications essentielles (notamment la compétence en matière de langues officielles) liées au travail à exécuter, et établies par l'administrateur général ou l'administratrice générale.
- Le ou la gestionnaire peut prendre en considération toute qualification constituant un atout, toute exigence opérationnelle et tout besoin organisationnel, actuels ou futurs, définis également par l'administrateur général ou l'administratrice générale.

Impartialité politique

- Les nominations et les promotions internes et externes à la fonction publique sont exemptes de toute influence politique.
- Les fonctionnaires ont le droit de participer à des activités politiques, tout en respectant le principe de l'impartialité politique dans la fonction publique.
- Les activités politiques auxquelles participent des fonctionnaires ne doivent pas porter atteinte, ou sembler porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.
- Par activité politique, on entend toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer, toute activité exercée pour soutenir un candidat ou une candidate avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer, ou le fait de se porter candidat ou candidate à une élection.

Justice

- Les décisions sont prises objectivement, sans influence politique ni favoritisme personnel; les lignes directrices et les pratiques témoignent du traitement juste des personnes.
- Dans le cadre d'un processus de nomination, les candidats et candidates ont le droit d'être évalués dans la langue officielle de leur choix.

Transparence

- L'information sur les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques est communiquée de façon ouverte et en temps opportun.

Accessibilité

- Quiconque au pays a une occasion raisonnable de poser sa candidature, dans la langue officielle de son choix, et de voir celle-ci prise en considération pour un emploi dans la fonction publique.

Représentativité

- Les processus de nomination sont effectués d'une manière impartiale et ne créent aucun obstacle systémique, contribuant ainsi à l'édification d'une fonction publique qui est représentative de la population canadienne qu'elle sert.

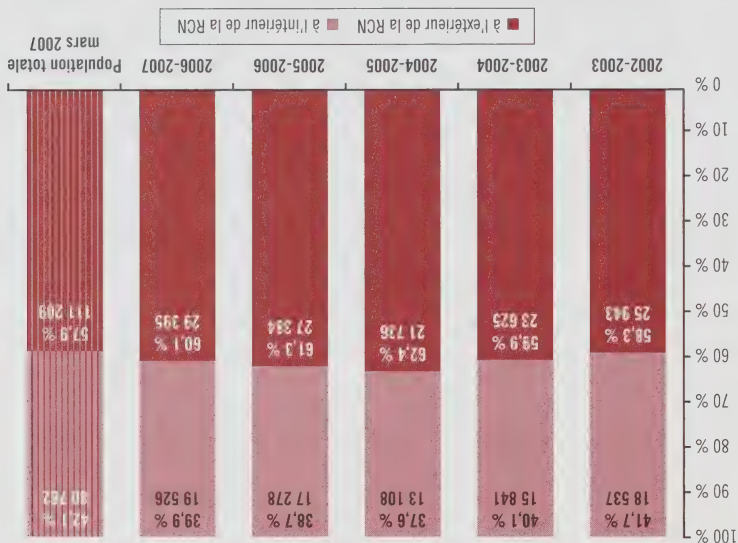
Surveillance des valeurs et des pouvoirs de dotation

- 3.9 En se fondant sur les renseignements recueillis dans le cadre de ses activités de surveillance, la CFP évalue chaque année le rendement en dotation des organisations et fournit une rétroaction aux administrateurs généraux et administratrices générales afin de garantir une amélioration continue du système de nomination de la fonction publique. Le présent chapitre contient les résultats de l'évaluation de 2006-2007 sur deux volets :
- le rendement en fonction des valeurs de dotation;
 - les attentes du CGRD en ce qui touche la gestion.
- Les résultats sont ceux des organisations les plus performantes dont la liste se trouve à la fin du chapitre.
- 3.10 La surveillance englobe l'examen et l'évaluation de données tirées des systèmes centraux, des résultats des procédures de recours, de vérifications et d'enquêtes ainsi que des rapports que les organisations délégataires présentent à la CFP.

Environ 40 % de cette activité d'embauche (19 526 sur 48 921) visait à doter des postes situés dans la région de la capitale nationale (RCN). La figure 4 montre que la proportion des nominations à la fonction publique (période indéterminée, durée déterminée, emplois occasionnels et emplois pour étudiants) effectuées dans la RCN est demeurée assez stable au cours des cinq dernières années et qu'elle est semblable à la répartition de l'effectif de la fonction publique au 31 mars 2007.

Figure 4 – Activités d'embauche et effectif à l'intérieur

et à l'extérieur de la région de la capitale nationale, comparativement à l'effectif au 31 mars 2007



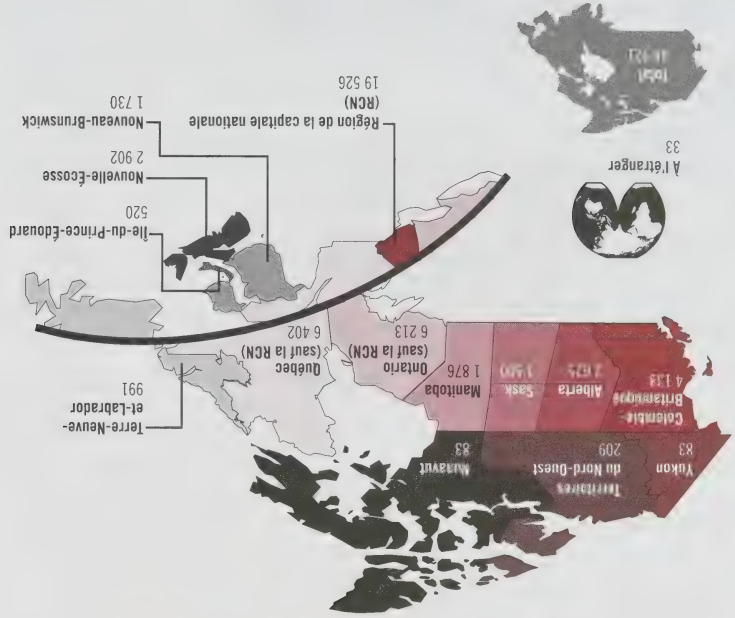
Nota : Les totaux incluent les activités d'embauche à la fonction publique visant une période indéterminée, une durée déterminée, les emplois occasionnels et les étudiants/étudiantes.

Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

3.6 Les organisations ont établi 111 567 mesures de dotation au cours de 2006-2007, dont 80 345 étaient des nominations internes ou externes à la fonction publique (65 775 pour une période indéterminée et 14 570 de durée déterminée), 13 075 étaient des emplois pour étudiants et 18 147, des emplois occasionnels. Il s'agit là d'une augmentation de 11 % de l'activité de dotation comparativement à l'exercice précédent.

3.7 Ces activités de dotation ont donné lieu à 48 921 nominations à des postes de la fonction publique partout au pays en 2006-2007. De ce nombre, 17 699 étaient des postes pour une période indéterminée et des postes de durée déterminée, 18 147 étaient des emplois occasionnels et 13 075, des emplois d'embauche par province.

Figure 3 – Activités d'embauche à la fonction publique en 2006-2007 par secteur géographique



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

Figure 1 – Nombre de fonctionnaires faisant partie des organisations assujetties à la LEFP, selon la durée d'emploi

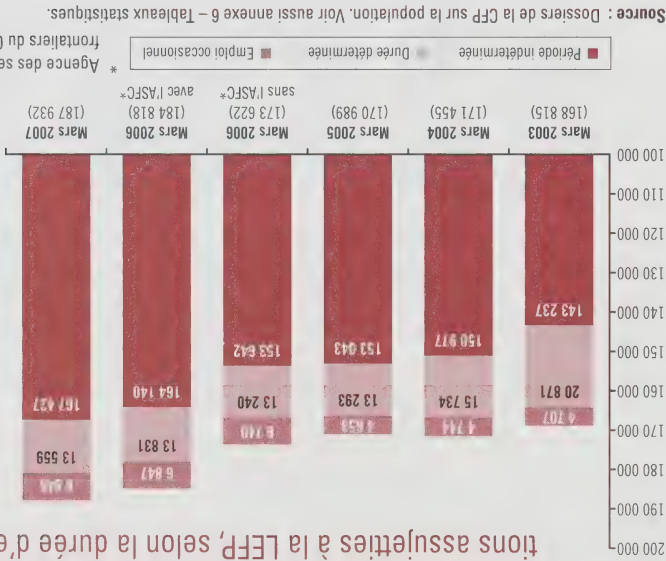
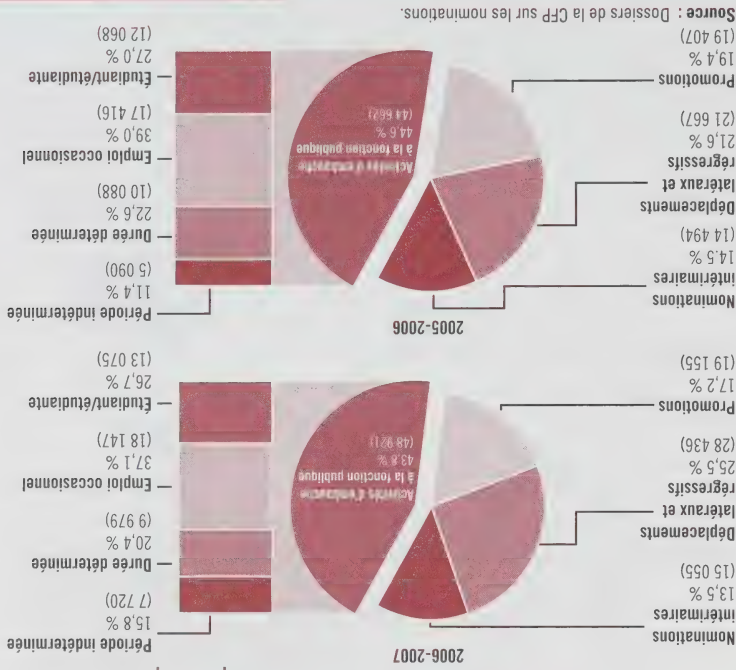


Figure 2 – Ensemble des activités d'embauche et de dotation dans la fonction publique



3 Valeurs de dotation et résultats

Ensemble des activités de dotation

3.1 Conformément à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), la Commission de la fonction publique (CFP) a le pouvoir d'effectuer des nominations internes et externes à la fonction publique. La LEFP prévoit aussi la délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et administratrices générales, ce qui met en évidence la responsabilité de l'administrateur général ou de l'administratrice générale en tant que gestionnaire principal des ressources humaines.

3.2 Les administrateurs généraux et administratrices générales, à leur tour, sont invités à subdéléguer ces pouvoirs aux gestionnaires d'embauche de leur organisation. Ils demeurent toutefois tenus de rendre compte à la CFP de l'exercice des pouvoirs délégués au sein de leur organisation, et ils guident les gestionnaires d'embauche dans la définition de démarches stratégiques et organisationnelles, comme dans tout autre secteur.

3.3 La CFP continue d'exposer clairement les pouvoirs qu'elle délègue aux administrateurs généraux et administratrices générales dans son Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN). Cet instrument sert d'assise aux valeurs énoncées dans la LEFP et constitue une base sur laquelle les ministères et organismes peuvent se fonder pour faire rapport de leur progression en ce qui concerne la mise en œuvre des stratégies de dotation axées sur les valeurs dans une fonction publique qui recherche l'excellence et tente de répondre avec intégrité aux défis auxquels le Canada doit faire face. La CFP peut aussi appliquer des limites ou des conditions spéciales, ou recourir à des mesures correctives (voir paragraphe 4.41) aux pouvoirs de dotation qu'elle délègue à un administrateur général ou administratrice générale.

3.4 En vertu de la LEFP, les ministères et organismes doivent rendre compte à la CFP qui, à son tour, doit faire rapport au Parlement. Le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) est un élément central de l'IDRN; il permet de suivre le rendement des administrateurs généraux et administratrices générales dans l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués. En date du 31 mars 2007, les administrateurs généraux et administratrices générales de 80 organisations avaient signé un IDRN et étaient donc en mesure d'exercer les pouvoirs qui leur avaient été délégués en vertu de la LEFP, conformément aux conditions prescrites par la CFP.

3.5 Au 31 mars 2007, ces organisations regroupaient un effectif de 180 986 fonctionnaires, en plus des 6 946 travailleurs occasionnels. Il s'agit d'une augmentation de 1,7 % par rapport à l'année précédente.

La CFP continue d'exposer
clairement les pouvoirs qu'elle
délègue aux administrateurs
général et administratrices
général dans son
Instrument de délégation
et de responsabilisation en
matière de nomination.

Chapitre 3

Valeurs de dotation et résultats



2.50 La CFP a également mené une enquête sur des activités d'un fonctionnaire d'Environnement Canada.

- En février 2007, ledit fonctionnaire a demandé à la CFP l'autorisation de présenter sa candidature et, le cas échéant, de briguer les suffrages dans le cadre d'une élection fédérale imminente. Une semaine plus tard, la CFP a accusé réception de sa demande de permission et l'a avisé qu'aucune déclaration de candidature ni activité connexe ne pouvait avoir lieu avant qu'il ait reçu l'autorisation, qui lui a finalement été accordée le 9 mars 2007.
- Sans tenir compte des avis qu'il avait reçus de différentes personnes, le fonctionnaire a annoncé publiquement son intention de se porter candidat dans trois articles de presse publiés au cours de la période du 22 février au 8 mars 2007. Les articles associaient clairement la personne à son travail de fonctionnaire.
- Après avoir obtenu l'autorisation de la CFP, le fonctionnaire a dérogé aux conditions qui lui avaient été imposées en faisant campagne en vue d'une nomination. Ses activités ont attiré l'attention et suscité des commentaires concernant ses fonctions et son emploi. En outre, le fonctionnaire a reçu l'appui d'intervenants de son ministère et l'a diffusé. L'enquête a permis de constater que le degré de visibilité du fonctionnaire et ses activités politiques avaient augmenté simultanément. Sa capacité d'exercer ses fonctions de façon impartiale sur le plan politique semblait donc compromise.
- Par conséquent, en vertu du pouvoir d'imposer des mesures correctives que lui confère l'article 118 de la LEFR, la CFP a ordonné que le fonctionnaire prenne un congé sans solde, à partir de la date où la décision a été rendue, jusqu'à ce qu'il puisse démontrer qu'il se conforme, à la satisfaction de la CFP, aux conditions associées à l'autorisation. La CFP a également demandé qu'une copie de la décision soit versée au dossier personnel du fonctionnaire.

Enquêtes sur les activités politiques irrégulières

2.47 En vertu de la LEFP, la CFP peut mener une enquête sur toute allégation selon laquelle une ou un fonctionnaire, ou une administratrice générale ou un administrateur général, s'est livré à des activités politiques irrégulières. Toute personne peut présenter à la CFP des allégations d'activités politiques irrégulières à l'encontre de fonctionnaires fédéraux. Cependant, seule une personne qui est candidate ou qui s'est portée candidate à une élection peut présenter des allégations selon lesquelles une administratrice générale ou un administrateur général aurait contrevenu à la LEFP. En 2006-2007, la CFP a reçu six allégations sur des activités politiques irrégulières de la part de fonctionnaires.

2.48 L'une de ces enquêtes menées au cours de l'exercice portait sur une allégation selon laquelle un fonctionnaire participait à la campagne électorale d'un candidat à la direction d'un parti. À la suite de l'enquête, on a conclu que la personne visée ne travaillait pas pour la campagne électorale, mais qu'il y avait plutôt eu un malentendu en raison d'une photographie d'archives publiée dans un journal qui montrait le candidat à la direction en compagnie du fonctionnaire. La photographie n'était aucunement liée à la campagne à la direction menée par le candidat. Par conséquent, la plainte n'était pas fondée.

2.49 Dans un autre cas, la CFP a mené une enquête en vertu des paragraphes 114(1) et 114(2) de la LEFP afin de déterminer si un fonctionnaire fédéral avait omis de demander l'autorisation de la CFP avant de se porter candidat dans le cadre de l'élection fédérale imminente. La plainte était fondée et, conformément au pouvoir que lui confère l'article 118 de la LEFP, la CFP a ordonné la prise de mesures correctives appropriées, ce qui comprenait la participation obligatoire de l'employeur à une séance de sensibilisation sur les mises en candidature à des élections, assurée par la Direction générale des politiques de la CFP.

En 2006-2007, la CFP a reçu six allégations sur des activités politiques irrégulières de la part de fonctionnaires.

Annulation des droits de priorité du personnel des cabinets de ministres

- 2.43 Au moment où elle a reçu la sanction royale, le 12 décembre 2006, la *Loi fédérale sur la responsabilité* (LFR) abrogeait les paragraphes 41(2) et 41(3) de la LEFP. Ces paragraphes accordaient, dans certaines circonstances, aux membres du personnel exclu des cabinets de ministres, du Bureau du leader de l'opposition au Sénat ou du Bureau du leader de l'opposition à la Chambre des communes, un droit de priorité de nomination absolue à des postes de la fonction publique, pour lesquels ils possédaient les qualifications.

- 2.44 L'entrée en vigueur de la LFR modifiait également la LEFP de façon à ce qu'elle accorde le droit au personnel exclu de participer à des processus de nomination internes annoncés, ouverts à toute la fonction publique fédérale. Le droit de participer à ces processus est en vigueur pendant une période d'un an suivant la date à laquelle la personne a cessé de travailler à titre de membre du personnel exclu d'un cabinet de ministre, pourvu que cette personne ait été employée dans l'un des bureaux susmentionnés pendant au moins trois ans. En vertu de la LFR, ces personnes peuvent également présenter une plainte au Tribunal de la dotation de la fonction publique en ce qui a trait à une nomination interne pour les motifs suivants :
- abus de pouvoir dans l'application du principe du mérite;
 - abus de pouvoir dans le choix du processus de nomination;
 - omission d'évaluer la personne dans la langue officielle de son choix.

- 2.45 Puisque les dispositions sont entrées en vigueur en décembre 2006 et qu'il faut trois ans pour acquérir ce droit, aucun membre du personnel exclu n'en jouit actuellement. Quand il s'agira d'administrer ces droits, la CFP mettra en place des mécanismes pour faire en sorte qu'ils soient gérés de manière appropriée, et que ceux qui y sont admissibles aient accès à l'information sur les processus de nomination interne.

- 2.46 Les dispositions transitoires de la LFR prévoyaient toutefois que l'annulation des droits de priorité ne toucherait pas les personnes qui, avant le 12 décembre 2006, avaient cessé de travailler à l'un des endroits susmentionnés et répondaient aux critères pour être admissibles à la priorité de nomination de personnel des cabinets de ministres. En date du 31 mars 2007, le droit de priorité de personnel des cabinets de ministres de 16 bénéficiaires a pris fin sans que des nominations à la fonction publique aient été faites; il n'y a donc plus de bénéficiaires de priorité de personnel des cabinets de ministres inscrits au système.

- 2.40 Aux termes de la *Politique sur le congé non rémunéré* du Secrétariat du Conseil du Trésor, les administrateurs généraux et administratifs travaillent dans un cabinet de ministre à titre de membres du personnel exclu. Le Secrétariat est chargé de surveiller l'application de cette politique, bien qu'il n'existe aucune exigence particulière concernant la surveillance des mouvements des fonctionnaires entre la fonction publique et les cabinets de ministres. La Politique précise toutefois que « l'administrateur général ne doit accorder à un fonctionnaire un congé non rémunéré pour accepter un emploi au sein du personnel exclu d'un parlementaire, que s'il est convaincu que le retour du fonctionnaire au ministère n'en souffrira pas ».
- Vérification des mouvements des fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres
- 2.41 En 2005-2006, la CFP a enquêté sur les circonstances entourant les soi-disant « postes fictifs »; il s'agissait de deux demandes en provenance de ministères qui désiraient accorder un droit de priorité pour la nomination de deux membres du personnel exclu pour travailler aux cabinets de ministres en vertu de la LEBF. La CFP a déterminé que les méthodes utilisées pour la dotation de ces postes ne respectaient pas les valeurs que sont la justice et l'impartialité, valeurs qui sous-tendent la dotation au sein de la fonction publique du Canada.
- 2.42 À la suite de cette enquête et en raison de l'intérêt manifesté par les parlementaires à cet égard, la CFP a entrepris une vérification exhaustive des mouvements des fonctionnaires vers les cabinets de ministres et en provenance de ceux-ci. De plus amples renseignements concernant cette vérification figurent sur le site Web de la CFP. Cette vérification a permis de constater qu'il existait des lacunes dans le cadre stratégique régissant les mouvements entre la fonction publique et les cabinets de ministres. La CFP collaborera avec les organismes centraux en vue de cibler la meilleure méthode pour atténuer les risques, réels ou perçus, sur le plan de l'impartialité.

Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres

2.37 L'impartialité constitue une valeur fondamentale qui sous-tend les nations à la fonction publique et au sein de celle-ci. La protection de l'impartialité politique, réelle et perçue, de la fonction publique constitue un élément essentiel du mandat de la CFP. Dans le Rapport annuel 2005-2006, la CFP s'est dite préoccupée des mouvements non surveillés et non contrôlés de fonctionnaires entre la fonction publique et les cabinets de ministres.

2.38 Les membres du personnel occupant des postes exclus dans les cabinets de ministres³ font normalement partie de l'une des deux catégories suivantes :

- personnes provenant de l'extérieur qui sont nommées à la fonction publique fédérale;
- fonctionnaires fédéraux qui sont en congé sans solde pour travailler à titre de personnel exclu au sein d'un cabinet de ministre.

2.39 Les fonctionnaires qui travaillent comme membres du personnel exclu dans un cabinet de ministre acquièrent souvent une précieuse connaissance des enjeux auxquels est confronté le gouvernement, ainsi que du processus d'élaboration des politiques. La CFP partage toutefois la préoccupation du Parlement au sujet de l'impartialité politique, réelle et perçue, en ce qui a trait aux mouvements non contrôlés de fonctionnaires à titre de membres du personnel exclu, vers les cabinets de ministres et en provenance de ceux-ci. Des facteurs tels que la nature des fonctions exercées dans un cabinet de ministre, la durée du mandat à titre de membre du personnel occupant un poste exclu dans un cabinet de ministre et la nature du travail effectué à son retour dans la fonction publique peuvent porter atteinte, ou sembler porter atteinte, à la capacité de la personne à exercer ses fonctions de façon impartiale sur le plan politique.

³ Le personnel occupant un poste exclu au sein d'un cabinet de ministre ne comprend pas le personnel ministériel nommé à son cabinet pour fournir des avis de nature non politique sur des sujets faisant partie de son portefeuille. Les fonctions exercées par le personnel ministériel comprennent habituellement la liaison entre le cabinet de ministre et le ministre, la mise en commun de renseignements et de documents, et la prestation de conseils au ministre, et aux membres de son personnel exclu, sur les enjeux ministériels.

2.34 La plupart des ministères et des organismes informent leurs fonctionnaires du nom et des coordonnées de la représentante ou du représentant désigné de leur organisation par le truchement de communiqués portant sur les activités politiques, de façon à ce que les membres du personnel sachent vers qui se tourner pour obtenir renseignements et avis. (La liste des représentantes et représentants désignés des ministères et organismes figure également sur le site Web de la CFP. De plus, la CFP a prévu un numéro sans frais et une adresse électronique permettant d'obtenir des renseignements et des conseils sur les droits et les obligations des fonctionnaires en ce qui a trait aux activités politiques.)

2.35 Certaines organisations ont mis en œuvre des stratégies en plusieurs volets pour s'assurer que leurs fonctionnaires connaissent leurs droits et obligations liés aux activités politiques, notamment la Commission de l'immigration et du statut de réfugié, le ministère de la Défense nationale, le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, la Commission des relations de travail dans la fonction publique et le Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses.

■ Parmi les stratégies adoptées par ces organisations, mentionnons l'envoi de courriels et de rappels aux fonctionnaires durant les périodes de campagne électorale, l'affichage de renseignements concernant les droits et obligations des fonctionnaires sur le site intranet de l'organisation, l'inclusion de renseignements sur les activités politiques dans le code de valeurs et d'éthique de l'organisation et l'ajout d'un paragraphe sur l'impartialité politique dans les lettres d'offre transmises aux nouveaux membres du personnel.

2.36 Au moyen du processus de présentation de rapports, les organisations ont fourni une rétroaction à la CFP. De nombreuses organisations ont été reconnaissantes de recevoir un rappel concernant les élections imminentes et souhaitent que la CFP continue d'assumer cette fonction. D'autres organisations ont suggéré que la CFP examine des cas complexes à l'occasion de séances d'information futures, de sorte que les leçons tirées puissent être diffusées de façon systématique aux organisations.

2.30 Gouvernance – Les organisations devaient mettre en œuvre des processus et des mécanismes leur permettant de gérer les situations liées à l'impartialité politique. Elles devaient en outre veiller à ce que leurs fonctionnaires aient facilement accès aux renseignements et à du soutien, en temps opportun, concernant leurs droits, leurs obligations et leurs responsabilités en ce qui trait aux activités politiques. En 2006-2007, cela signifiait que chaque organisation devait mandater une représentante ou un représentant désigné aux activités politiques. L'évaluation de la CFP a permis de constater que toutes les organisations avaient satisfait à cette exigence.

2.31 Communication – La CFP s'attendait à ce que les organisations informent tous leurs fonctionnaires de leurs droits et obligations en vertu de la nouvelle loi ainsi que du soutien accessible et de la façon de se renseigner, s'ils souhaitaient participer à des activités politiques ou se porter candidats et candidates à des élections. La plupart des organisations ont répondu aux attentes de la CFP ou les ont dépassées en ce qui trait à la communication. Par ailleurs, la CFP a formulé quelques recommandations à l'intention des administrateurs généraux et administratrices générales des organisations qui n'ont pas pris des mesures suffisantes à ce chapitre.

2.32 Contrôle – Les organisations devaient fournir des renseignements à la CFP en temps opportun et collaborer avec celle-ci en vue de protéger l'impartialité politique. Outre la conformité avec le processus de présentation de rapports, cette exigence comprenait la façon de traiter les demandes d'autorisation présentées par les fonctionnaires voulant se porter candidats et candidates à une élection, et les mesures prises en vue de s'assurer que ces personnes respectaient les conditions imposées par la CFP. La plupart des organisations ont répondu à ces attentes.

Pratiques exemplaires

2.33 De nombreuses organisations ont commencé à mettre en œuvre des pratiques visant à gérer les situations potentiellement à risque sur le plan de l'impartialité politique, puis à s'assurer que leurs fonctionnaires ont continuellement accès à des renseignements et à des conseils en ce qui trait à leurs droits et à leurs obligations concernant leur participation à des activités politiques. De nombreux représentants et représentants des ministères et des organisations ont participé aux activités d'apprentissage organisées par la CFP afin d'obtenir les renseignements requis pour conseiller ensuite leurs fonctionnaires à ce sujet.

décisionnel. La CFP a revu et modifié son processus de présentation de demandes afin de pouvoir effectuer des évaluations rigoureuses tout en rendant ses décisions en temps opportun.

2.26

Dans le cadre du nouveau processus, il faut remplir des formulaires standard qui sont accessibles sur le site Web de la CFP. Lorsqu'il ou elle présente sa demande, le ou la fonctionnaire doit envoyer les renseignements demandés, accompagnés des commentaires du gestionnaire et de l'administratrice générale ou de l'administrateur général concernés. Ces modifications seront en outre apportées dans le *Règlement concernant les activités politiques* au cours de la prochaine année. Ces mesures permettront de contribuer à ce qu'il y ait un équilibre entre les droits des fonctionnaires et la nécessité d'assurer l'impartialité de la fonction publique.

2.27 L'une des principales préoccupations de la CFP est de maintenir dans la réalité et dans la perception des gens, une fonction publique impartiale. La CFP surveille les enjeux ou les situations en fonction du risque, réel ou perçu, qu'ils posent à l'égard de l'impartialité politique de la fonction publique.

2.28

En 2006-2007, la CFP a élaboré une démarche de surveillance qui permettra de mieux gérer les risques qui se posent sur le plan de l'impartialité politique, et de prendre des décisions sur les mesures supplémentaires requises pour protéger l'impartialité politique. La CFP a commencé à valider cette démarche auprès des ministères, des organismes, des organismes centraux et des agents négociateurs. La CFP recueille ainsi leurs commentaires au sujet de la démarche proposée et des incidences de celle-ci sur les organisations. Elle leur demande également s'ils ont d'autres points à soulever concernant des facteurs qui peuvent poser un risque sur le plan de l'impartialité politique, et s'ils auraient besoin que la CFP mette à leur disposition d'autres outils pour contribuer à la protection de l'impartialité politique.

2.29

Selon l'analyse qui a été effectuée à l'aide des renseignements recueillis en 2006-2007 concernant l'impartialité politique, la plupart des ministères et organismes ont informé leurs fonctionnaires des nouvelles règles concernant les activités politiques aux termes de la nouvelle LEBF. Il reste toutefois du travail à faire au sein des organisations pour préciser les rôles et appliquer les contrôles requis aux fins de la communication rapide et régulière de renseignements et de conseils aux membres du personnel, ainsi que de la prise de décisions ayant trait à l'impartialité politique.

Surveillance de l'impartialité politique de la fonction publique

La CFP surveille les enjeux et les situations en fonction du risque, réel ou perçu, qu'ils posent à l'égard de l'impartialité politique de la fonction publique.

- 2.21 Dans ces situations, la CFP a examiné la probabilité, la fréquence et la nature des rapports qu'entretenait la personne, à titre de fonctionnaire ayant le statut d'agent de la paix, avec la population de la collectivité ou l'électorat de la circonscription dans laquelle elle se porte candidate. La CFP a pris en considération les facteurs suivants :
- si le ou la fonctionnaire travaillait dans une municipalité différente de celle où il ou elle se portait candidat ou candidate;
 - le rôle du ou de la fonctionnaire et la nature de ses rapports avec les électeurs (par exemple dans un poste de première ligne où la personne était en contact direct avec le public);
 - le degré de visibilité du ou de la fonctionnaire auprès de la collectivité lorsqu'il ou elle s'acquittait de ses tâches de fonctionnaire.
- 2.22 À la suite de son examen, la CFP a approuvé 19 demandes de permission de mise en candidature à des élections municipales présentées par des fonctionnaires ayant le statut d'agent de la paix. De ce nombre, 11 personnes se sont vu octroyer l'autorisation de se porter candidates, laquelle était conditionnelle à la prise d'un congé sans solde, advenant qu'elles soient élues.
- 2.23 Dans les situations où la CFP détermine que la mise en candidature à une élection municipale pose un risque sur le plan de l'impartialité politique, la CFP peut demander au fonctionnaire de prendre un congé sans solde durant la période électorale ou durant le mandat, le cas échéant. Comme de nombreux postes sont peu rémunérés à l'échelon municipal, voire pas du tout, la CFP reconnaît que les fonctionnaires ont alors un choix difficile à faire lorsqu'ils doivent décider de poursuivre ou non leurs démarches en vue d'obtenir un poste électif.
- 2.24 **Modifications au processus et au Règlement concernant les activités politiques** – Compte tenu de la sphère élargie d'activités politiques dont s'occupe désormais la CFP, cette dernière a dû acquiescer rapidement une nouvelle expertise afin de pouvoir fournir des directives aux fonctionnaires souhaitant se livrer à des activités politiques municipales. Après avoir approuvé les demandes d'autorisation de mise en candidature à des élections municipales pendant un an, la CFP a peu à peu sa méthode à la lumière des nouvelles questions qu'elle a dû traiter, notamment les cas de non-conformité de la part de fonctionnaires ayant le statut d'agent de la paix.
- 2.25 S'appuyant sur son expérience de la mise en œuvre des nouvelles dispositions, la CFP a constaté que certains fonctionnaires fournissaient moins de détails que d'autres dans leur demande d'autorisation de mise en candidature, ce qui, dans certains cas, empêchait la CFP d'effectuer une évaluation rigoureuse de la demande, puis retardait l'analyse et le processus

- 2.17 Cas de non-conformité** – En prévision des élections municipales qui devaient se tenir dans un certain nombre de provinces et de territoires en octobre et en novembre 2006, la CFP a demandé aux administrateurs généraux et administratrices générales, en août 2006, de rappeler à leurs fonctionnaires leur obligation de demander l'autorisation de la CFP pour présenter leur candidature à des élections municipales. À la suite de ce rappel, le nombre de demandes d'autorisation de mise en candidature, 2006, la CFP a reçu 37 demandes d'autorisation de mise en candidature, dont 36 visaient des élections municipales.
- 2.18** Renseignements sur les demandes d'autorisation de mise en candidature reçues en 2006-2007 :
- Sur les 95 demandes reçues, 30 demandes (32 %) n'étaient pas conformes au *Règlement concernant les activités politiques*, lequel prévoit que la demande doit être « présentée à la Commission au plus tard 30 jours avant la date à laquelle le demandeur souhaite obtenir l'autorisation ou le congé sans solde, selon le cas ». Ce délai permet à la CFP d'obtenir tous les renseignements supplémentaires requis pour régler les questions en suspens et confirmer son analyse en communiquant avec le ou la fonctionnaire, son gestionnaire et l'administratrice générale ou l'administrateur général concerné.
 - Pour ce qui est de 26 des 95 demandes reçues (27 %), les fonctionnaires avaient soit déclaré leur candidature à des élections, soit été nommés par acclamation ou élus avant de demander l'autorisation à la CFP. De plus, 22 de ces 26 demandes provenaient de candidats et candidates à des élections municipales.
- 2.19** Dans le cas où un fonctionnaire souhaite présenter sa candidature ou est candidat ou candidate à une élection avant d'obtenir l'autorisation de la CFP, il peut y avoir une enquête portant sur des activités politiques irrégulières et, si les allégations sont fondées, la CFP peut imposer des mesures correctives. Voir plus loin dans le chapitre « Enquêtes sur les activités politiques irrégulières ».
- 2.20 Statut d'agent de la paix** – Pendant l'examen des demandes d'autorisation de mise en candidature, la CFP a constaté qu'elle avait reçu un certain nombre de demandes provenant de personnes ayant le statut d'agent de la paix. Ces personnes ont le pouvoir d'appliquer les lois et peuvant, à cette fin, saisir des biens, ou arrêter et détenir des gens. La CFP est inquiète des risques, réels ou perçus, quant à la capacité d'un fonctionnaire d'exercer ses fonctions d'agent de la paix de façon impartiale sur le plan politique, tout en étant candidat ou candidate à des élections ou en occupant un poste électif.

Autorisation de congé

2.15

Entre le 1^{er} avril 2006 et le 31 mars 2007, la CFP a reçu 95 demandes de congé présentées par des fonctionnaires souhaitant présenter leur candidature à une élection, ou étant candidats et candidates à une élection. Il s'agit là d'une augmentation considérable par rapport aux 20 demandes présentées à la CFP au cours de l'exercice précédent. Le tableau ci-dessous illustre la répartition des demandes présentées par les fonctionnaires.

Tableau 2 – État des demandes d'autorisation – du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007

Echelon de l'élection	Autorisation accordée	Autorisation refusée	Demandes retirées	Demandes en attente d'examen par la CFP	Demandes d'autorisation TOTAL
-----------------------	-----------------------	----------------------	-------------------	---	-------------------------------

Fédéral	9	0	2	3	14
Provincial	7	0	3	0	10
Territorial	1	0	0	0	1
Municipal	40 *	1	5	1	70
	23 **				
TOTAL	80	1	10	4	95

* Autorisation accordée, non conditionnelle à la prise d'un congé sans solde.

** Autorisation accordée, conditionnelle à la prise d'un congé sans solde par le ou la fonctionnaire si elle ou il est élu.

Source : Système de suivi interne de la CFP.

Défis à relever

2.16

Augmentation considérable des demandes d'autorisation de mise en candidature – Avant le 31 décembre 2005, la CFP n'exerçait aucune responsabilité relativement aux élections municipales. La LEFP actuelle a élargi la sphère des activités politiques de manière à y inclure les élections municipales. Par conséquent, le nombre de demandes présentées à la CFP a augmenté considérablement. Sur les 95 demandes reçues en 2006-2007, 70 étaient des demandes d'autorisation présentées par des fonctionnaires étant candidats et candidates à une élection municipale (voir le tableau 2 pour des précisions concernant les demandes d'autorisation).

Sur les 95 demandes reçues en 2006-2007, 70 étaient des demandes d'autorisation présentées par des fonctionnaires étant candidats et candidates à une élection municipale [...]

Tableau 1 – Exigences de la LCFP concernant la mise en candidature à des élections

Elections fédérales, provinciales ou territoriales	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)*	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)*	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)**	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)**	La CFP peut assujettir son autorisation à : ■ la prise d'un congé sans solde ■ la perte de la qualité de fonctionnaire	Conséquence d'être déclaré élu ou élu.e	La personne perd sa qualité de fonctionnaire
	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)*	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)*	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)*	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)**	La CFP peut assujettir son autorisation à : ■ la prise d'un congé sans solde ■ la perte de la qualité de fonctionnaire	Conséquence d'être déclaré élu ou élu.e	La personne perd sa qualité de fonctionnaire

La CFP peut assujettir son autorisation à la prise d'un congé sans solde par le ou la fonctionnaire :

* pour toute la période ou une partie de la période au cours de laquelle il ou elle tente de devenir candidat ou candidate, ou pour toute la période ou une partie de la période au cours de laquelle il ou elle est candidat ou candidate avant la période électorale, selon le cas.

*** pour toute la période au cours de laquelle il ou elle est candidat ou candidate, au cours de la

periode electorale.

Remarque : Dans les cas où la CRP a des préoccupations quant au type de fonctions exercées ou quant aux dossiers traités par le ou la fonctionnaire, des arrangements sont pris par le ministère ou l'organisme sur le plan opérationnel.

ou l'organisme sur le plan opérationnel.

- la nature de l'élection, y compris l'ordre de gouvernement visé (fédéral, provincial, territorial ou municipal) et, dans le cas d'une élection municipale, la présence ou l'absence de partis politiques;
- la nature des fonctions du ou de la fonctionnaire (par exemple le type de responsabilités associées au poste, comme des fonctions réglementaires ou la formulation de conseils stratégiques);
- le niveau et le degré de visibilité du poste du ou de la fonctionnaire (par exemple le niveau hiérarchique, au sein de l'organisation, le profil du poste, à l'intérieur et à l'extérieur, compte tenu des tâches exécutées).

2.13 La CFP examine chaque demande de permission en fonction de son bien-fondé et accorde l'autorisation uniquement si elle est convaincue que le fait que le ou la fonctionnaire se porte candidat ou candidate ou tente de le devenir ne nuira pas, ou ne semblera pas nuire, à la capacité de la personne à exercer ses fonctions de façon impartiale sur le plan politique. Dans des situations où l'impartialité de la fonction publique peut être mise en doute, la CFP peut assujettir l'octroi de sa permission à certaines conditions, notamment à la prise d'un congé sans solde par le ou la fonctionnaire, ou elle peut simplement refuser la demande si le risque ne peut pas être atténué au moyen d'un congé sans solde ou d'autres ententes prises avec le ministère ou l'organisme.

2.14 Dans le tableau ci-après sont précisées les exigences de la LFP au sujet de la mise en candidature à des élections. Plus précisément, le tableau indique les obligations que doivent respecter les fonctionnaires avant de présenter leur candidature à des élections ou d'être candidats et candidates à une élection, ainsi que le pouvoir discrétionnaire que détient la CFP aux fins de l'évaluation des demandes d'autorisation.

Personnes nommées par le gouverneur en conseil assujetties aux dispositions de la Partie 7 de la LEFP

2.9

Le gouverneur en conseil nomme les administrateurs généraux et administratrices générales et les chefs de direction des organisations de l'administration publique fédérale. La Partie 7 de la LEFP s'applique aux administrateurs généraux et administratrices générales de toutes les organisations de la fonction publique au sein desquelles la CFP a le pouvoir exclusif de faire des nominations. Elle vise également les chefs de direction des autres organisations du secteur public dont la loi habilitante prévoit que les dispositions de la LEFP concernant les activités politiques sont applicables.

2.10

Un risque perçu quant à l'impartialité politique de la fonction publique est considéré aussi important qu'un risque réel, vu l'incidence qu'il peut avoir sur la confiance du public et du gouvernement dans la fonction publique. La Loi limite au vote les activités politiques des administrateurs généraux et administratrices générales. La CFP peut mener une enquête sur toute allégation faite par un candidat ou une candidate à une élection, selon laquelle un administrateur général ou une administratrice générale a contrevenu à la LEFP. Dans ce cas, la CFP fait rapport de ses conclusions au gouverneur en conseil, et celui-ci peut destituer l'administrateur général ou l'administratrice générale. À ce jour, aucune allégation de cet ordre n'a été portée à l'attention de la CFP.

2.11

En 2007, le gouvernement a publié un nouveau document intitulé *Lignes directrices régissant les activités politiques des titulaires de charge publique*. Ces lignes directrices présentent le mandat de la CFP dans ce domaine et indiquent que les questions relatives aux obligations prescrites par la LEFP doivent être adressées à la CFP.

Mise en candidature à une élection

2.12

Dans le cadre de son rôle de protéger l'impartialité politique de la fonction publique, la CFP examine les demandes de permission de mise en candidature présentées par les fonctionnaires. La LEFP est explicite à cet égard : « Le fonctionnaire désireux d'être choisi comme candidat à une élection doit demander et obtenir l'autorisation de la CFP. » La CFP examine chaque demande d'autorisation au cas par cas, en prenant en considération, entre autres, les facteurs suivants :

[...] Le fonctionnaire désireux d'être choisi comme candidat à une élection doit demander et obtenir l'autorisation de la CFP.

2.6 Les dispositions sur les activités politiques s'appliquent aux fonctionnaires des organisations fédérales régies par la LEFP. Elles s'appliquent en outre aux organismes distincts dont la loi habilitante prévoit que les dispositions de la LEFP concernant les activités politiques visent leurs fonctionnaires. Il s'agit des organismes suivants :

- les Instituts de recherche en santé du Canada;
- le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada;
- l'Agence du revenu du Canada;
- Parcs Canada;
- l'Office national du film du Canada.

Les dispositions de la LEFP portant sur les activités politiques s'appliquent en outre aux personnes employées par le Tribunal de la dotation de la fonction publique.

2.7 Les activités qui ne correspondent pas à la définition des activités politiques figurant dans la LEFP sont assujetties au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* ou, dans le cas des organisations dont le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur, au code applicable.

2.8 **Orientation** – La Commission de la fonction publique (CFP) fournit des orientations aux organisations et aux fonctionnaires concernant l'application de la Partie 7 de la LEFP. Au cours de l'exercice 2006-2007, la CFP a présenté deux séances d'information aux représentantes et représentants désignés de toutes les organisations auxquelles s'appliquent les dispositions de la LEFP concernant les activités politiques, et leur a fourni des précisions sur les outils existants (y compris un questionnaire d'autoévaluation et une foire aux questions) ainsi que sur le soutien et l'orientation continus offerts aux fonctionnaires et aux représentantes et représentants désignés. La CFP a également informé les administrateurs généraux et administratrices générales de la tenue imminente d'élections et leur a fourni des outils de communication pour aider aux fonctionnaires à se rappeler leurs droits et obligations en matière d'activités politiques.

2 Impartialité politique

La notion d'impartialité politique

- 2.1 L'impartialité, également appelée « impartialité politique », constitue une valeur fondamentale conformément à laquelle les nominations des fonctionnaires sont exemptes d'influence politique, et qu'ils exercent leurs fonctions de façon impartiale sur le plan politique.

- 2.2 La tradition du professionnalisme et de la neutralité politique et les valeurs qui y sont associées définissent la fonction publique du Canada depuis l'adoption du principe du mérite en 1908. Il s'agit là d'une pierre angulaire du système gouvernemental canadien et d'un élément crucial de notre société démocratique.

- 2.3 La Partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) régit les activités politiques des fonctionnaires. Elle reconnaît la nécessité d'établir un équilibre entre, d'une part, le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques et, d'autre part, le principe d'une fonction publique impartiale. Les fonctionnaires ont l'autorisation de participer à des activités politiques, en dehors du cadre de leurs fonctions, dans la mesure où cela ne porte pas ou ne semble pas porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon impartiale sur le plan politique.

Partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP)

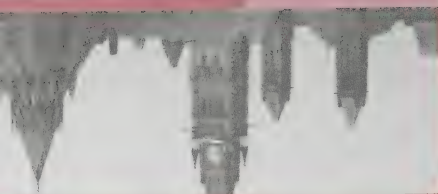
- 2.4 La LEFP définit les activités politiques comme suit :

- (a) toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer;
- (b) toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer;
- (c) le fait d'être candidat à une élection ou de tenter de le devenir, avant ou pendant la période électorale.

- 2.5 Les activités politiques régies par la LEFP comprenaient autrefois la mise en candidature à des élections fédérales, provinciales et territoriales. Depuis l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle, en décembre 2005, ces sphères d'activités ont été élargies pour englober également les élections municipales et les activités décrites précédemment.

La tradition du
professionnalisme et
de la neutralité politique
et les valeurs qui y sont
associées définissent la
fonction publique du Canada
depuis l'adoption du principe
du mérite en 1908.

Chapitre 2 Impartialité politique



1.60 Évaluation – Dans la fonction publique fédérale, les produits et services d'évaluation contribuent largement à l'état du système de dotation. La CFP élabore et utilise des outils d'évaluation professionnelle en poursuivant un triple objectif, soit celui d'assurer le respect du mérite, de fournir les outils essentiels à la sélection et d'offrir aux fonctionnaires la rétroaction nécessaire au sujet de leurs points forts et de leurs besoins en matière de perfectionnement. Au cours de l'exercice 2006-2007, la CFP a continué de moderniser sa gamme d'évaluation, ce qui englobait notamment l'amélioration des évaluations de langue seconde et la mise sur pied des installations relatives aux examens électroniques dans plusieurs bureaux de la CFP, partout au pays. La CFP affectera également des ressources en vue de réduire le temps d'attente pour les évaluations de langue seconde et prendra des mesures ciblées à cet égard.

Cap sur l'avenir

1.61 La LEFP favorise l'atteinte des objectifs de renouvellement de l'effectif fixés par le gouvernement. Les organisations et les organismes centraux doivent continuer à déployer des efforts et à investir afin de terminer la mise en œuvre de la LEFP, et tirer pleinement parti de toutes les possibilités qu'elle offre. Quinze mois après la mise en œuvre de la nouvelle loi, force est de constater que les ministères et organismes doivent continuer à élaborer des démarches innovatrices visant la mise en œuvre du cadre législatif, et s'assurer de disposer de stratégies fondées sur des renseignements fiables.

1.62 Dans un contexte où des changements démographiques considérables se font sentir au sein de l'effectif, la fonction publique a pris des mesures importantes et a vu ses niveaux de dotation accroître en conséquence. La CFP s'attend à collaborer avec les administrateurs généraux et administratrices générales, leurs gestionnaires et la collectivité des RH pour poursuivre les efforts visant à concrétiser le changement de culture découlant de la LEFP et à assurer la modernisation efficace de la fonction publique.

Quinze mois après la mise en œuvre de la nouvelle loi, force est de constater que les ministères et organismes doivent continuer à élaborer des démarches innovatrices visant la mise en œuvre du cadre législatif, et s'assurer de disposer de stratégies fondées sur des renseignements fiables.

1.57 Programmes de recrutement spécialisés et contribution au renouvellement –

La CFP gère les programmes de recrutement spécialisés dans la fonction publique fédérale, lesquels visent la clientèle étudiante et diplômée de niveau postsecondaire. Ces programmes permettent à la population canadienne d'avoir accès à de nombreuses possibilités de carrière. Dans le cadre des deux campagnes de recrutement postsecondaire (RP) qu'elle a menées en 2006-2007, la CFP a reçu 31 686 demandes d'emploi provenant de 16 785 personnes. La CFP permet en outre aux gestionnaires d'utiliser les mécanismes d'intégration des étudiants, processus par lequel ils peuvent obtenir une nomination à des postes permanents, conformément aux critères et politiques de l'organisation. Les mécanismes d'intégration des étudiants et étudiantes ainsi que le recrutement postsecondaire constituent autant de moyens à la disposition de la CFP, des ministères et des organismes pour assurer le recrutement au sein de la fonction publique.

1.58 Au cours de l'exercice 2006-2007, un certain nombre d'organismes se sont concentrés sur le renouvellement de la fonction publique. On y retrouvait notamment le Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique, le Comité sur le renouvellement de la fonction publique, le Comité des hauts fonctionnaires, le Comité consultatif sur la gestion des ressources humaines et l'Agence de la fonction publique. Le greffier du Conseil prive a ciblé des domaines prioritaires, et les organismes centraux et les organisations ont élaboré un plan d'action axé sur la planification, le recrutement, le perfectionnement du personnel et une infrastructure habilitante. Le plan comprend, entre autres, un engagement d'accroître de façon substantielle le nombre de personnes diplômées de niveau postsecondaire nommées directement à des postes pour une période indéterminée. La CFP collaborera avec les organisations précitées afin d'appuyer ces engagements.

1.59 Services de recrutement des cadres – Le ressourcement des cadres de niveau EX-1 à EX-3, que ce soit par le recrutement de personnes à l'extérieur de la fonction publique ou par la progression de fonctionnaires déjà en poste, favorise le respect des valeurs de dotation que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. À titre de membre clé de la collectivité des ressources humaines, la CFP continue de contribuer aux initiatives entreprises à l'échelle de la fonction publique à l'appui du renouvellement continu du groupe de la direction, du renforcement de la coordination ministérielle et du perfectionnement des compétences du groupe de la direction.

Vu le nombre élevé de personnes qui postulent aux emplois et aux programmes de recrutement spécialisés accessibles au moyen du site Web de la CFP, www.emplois.gc.ca, on peut en déduire que, dans l'ensemble, les emplois de la fonction publique continuent de susciter de l'intérêt.

1.53 En 2005, la CFP a entrepris un projet quadriennal de transformation des activités en vue de s'adapter aux changements découlant de la mise en œuvre de la LEFP actuelle et d'envisager d'autres modes de financement, notamment des mécanismes de recouvrement des coûts. La CFP adaptera ses services de façon à pouvoir répondre aux divers besoins des organisations et à offrir davantage de services dans les domaines où la demande a cet effet a été clairement ciblée (par exemple la recherche et l'analyse dans le domaine du recrutement et le soutien à la dotation collective).

1.54 Dans la foulée de sa transformation, la CFP s'est engagée à devenir un fournisseur de services centralisés pour les gestionnaires des ministères et organismes, et pour les chercheurs d'emploi, et promet d'offrir des produits et services d'évaluation et de dotation intégrés, à la fine pointe. La CFP estime que l'établissement d'un service centralisé est essentiel à la pleine mise en œuvre de la LEFP et à la modernisation de la gestion des ressources humaines dans son ensemble. La fonction publique peut tirer parti des économies d'échelle rendues possibles grâce au rôle établi de la CFP à son expertise, à ses investissements dans les programmes de recrutement, à sa structure habilitante (comme le SRFP) et à ses sept bureaux à l'échelle nationale.

1.55 **Recrutement** – Vu le nombre élevé de personnes qui postulent aux emplois les emplois de la fonction publique continuent de susciter de l'intérêt. Il convient d'élargir la dotation des candidatures figurant dans le répertoire de 2006-2007 ainsi que le degré de scolarité qui s'y rattache.

1.56 Au cours de l'exercice 2006-2007, on a reçu plus de 1,07 million de demandes d'emploi provenant de plus de 260 000 personnes, en réponse à 5 671 annonces parues sur le site www.emplois.gc.ca de la CFP. La représentation des membres des groupes d'équité en matière d'emploi dans ce répertoire de candidatures excédait leur disponibilité sur le marché du travail pour tous les groupes, sauf celui des personnes handicapées. Environ 50 % des candidats et candidates étaient titulaires d'un diplôme universitaire.

encore toutes les fonctions qui y sont rattachées. En 2007, la CFP fournira aux spécialistes des RH un guide de gestion du volume de candidatures, qui leur permettra de concevoir et de mettre en œuvre des processus de nomination entraînant un volume élevé de candidatures.

1.50

Langues officielles – L'embauche liée aux postes bilingues peut se faire sur une base impérative ou non impérative. Dans les cas où la nomination est non impérative, la personne nommée est exemptée de satisfaitre aux exigences linguistiques du poste pendant deux ans, ce qui lui donne l'occasion d'apprendre la seconde langue officielle. La période initiale de deux ans peut être prolongée dans des circonstances exceptionnelles régies par le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*. La CFP est encouragée de noter qu'en 2006-2007, les organisations ont vu à réduire le nombre de cas où les dispositions du Décret ne sont pas respectées quand la période d'exemption initiale est expirée. En outre, le nombre de demandes d'extension de la période d'exemption a continué de décroître pour ce qui concerne le groupe de la direction.

La CFP en tant que fournisseur de services de dotation et d'évaluation

1.51

La CFP fournit depuis longtemps des services de dotation et d'évaluation de grande qualité, et permet ainsi à la population canadienne d'avoir accès à une vaste gamme de possibilités de carrière au sein de la fonction publique fédérale. Parmi la gamme complète de services offerts par la CFP, mentionnons le recrutement, la dotation, le ressourcement des cadres et l'évaluation.

1.52

Depuis la mise en œuvre de la LEFP et la délégation généralisée des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et administratifs généraux, la CFP continue de fournir des services de dotation et d'évaluation communs à de nombreux ministères et organismes. Bien que la plupart des services offerts par la CFP soient devenus facultatifs, la demande est demeurée élevée au cours de l'exercice 2006-2007. Ce ne sont pas tous les ministères et organismes qui possèdent à l'interne la capacité requise pour fournir l'ensemble des services de dotation, et le soutien connexe dont leurs gestionnaires ont besoin à l'échelle du pays. De plus, certaines organisations sont de taille trop réduite pour avoir des spécialistes de la dotation attitrés ou n'ont plus la capacité nécessaire, pour le moment, en raison des mouvements de personnel.

1.46 **Zone nationale de sélection** – En réponse aux préoccupations exprimées

par la population canadienne et par les parlementaires au sujet de l'accessibilité aux emplois, la CFP a élargi l'application de ses lignes directrices en matière de zone nationale de sélection (ZNS) pour les processus de nomination ouverts au public. Les Canadiens et Canadiennes de tout le pays ont maintenant accès à davantage de postes. Depuis avril 2006, l'application de la ZNS a fait en sorte que la proportion des emplois offerts à la population canadienne à l'échelle nationale a augmenté, passant de 19 % à 29 %. Cette proportion devrait augmenter pour atteindre 55 % en raison des mesures supplémentaires prises en avril 2007. La CFP continue d'évaluer l'incidence de l'élargissement de l'application de ces lignes directrices, et envisage les prochaines étapes qui pourraient s'avérer nécessaires pour que celles-ci s'appliquent à davantage de possibilités d'emploi.

1.47

Dotation collective – La dotation collective constitue une méthode de dotation efficace et stratégique. Les gestionnaires des ministères et organismes peuvent utiliser cette méthode pour doter un certain nombre de postes de même niveau appartenant au même groupe professionnel, au sein d'une organisation ou plus, et pour créer des répertoires de candidatures préalablement évaluées qui peuvent être utilisés pendant un certain temps. En planifiant à long terme et en unissant leurs efforts, les gestionnaires peuvent accroître la rapidité globale des processus de dotation et optimiser les ressources requises pour doter les postes.

1.48

Afin d'aider les ministères et organismes à tirer parti de cette méthode, la CFP a fourni de l'orientation sur la dotation collective, notamment un « atelier fûté » d'information. La CFP collabore en outre avec les ministères et organismes en vue d'établir des répertoires de candidatures qui permettent de combler les besoins communs en matière d'embauche.

1.49

Gestion du volume de candidatures – L'un des défis associés à

l'utilisation de processus de dotation collective et à l'accroissement de l'accessibilité aux emplois à l'échelle nationale est la gestion du grand volume de candidatures qu'entraînent ces processus. La CFP tire profit du système de recrutement de la fonction publique (SRFP), un outil automatisé de recrutement et de présélection sur le Web, pour gérer le grand volume de candidatures générées par les processus externes. Les organisations peuvent utiliser cet outil par l'entremise des bureaux régionaux de la CFP ou y avoir un accès direct. De même, cet instrument permet aux gestionnaires d'embauche d'effectuer la présélection des candidatures de façon efficace. Toutefois, les gestionnaires n'utilisent pas

Depuis avril 2006, l'application de la ZNS a fait en sorte que la proportion des emplois offerts à la population canadienne à l'échelle nationale a augmenté, passant de 19 % à 29 %. Cette proportion devrait augmenter pour atteindre 55 % en raison des mesures supplémentaires prises en avril 2007.

départ crée une réaction en chaîne, étant donné que d'autres fonctionnaires peuvent ainsi saisir l'occasion d'acquiescer une expérience de travail différente ou d'occuper un poste de niveau supérieur. Il en découle donc une augmentation des mouvements généraux au sein de l'effectif permanent.

1.44

Au cours de l'exercice 2006-2007, le taux de mouvement¹ a atteint 40 %, ce qui constitue une hausse par rapport au taux de l'année dernière (35 %) et à celui de l'année précédente (30 %). Pour certains groupes professionnels, ministères et organisations, ce taux était largement supérieur à 50 %. Si l'on exclut les mutations latérales et régressives de ces données, en supposant que ces personnes, bien qu'elles occupent un nouveau poste, ont déjà de l'expérience à leur niveau, le taux de mouvement global tombe à 24 %. Ce taux demeure toutefois supérieur à celui de l'année dernière (23 %) et à celui de l'année précédente (18 %). De nombreux groupes professionnels et organisations ont également observé un taux de mouvement nettement supérieur à 24 %². Songeons par exemple au groupe de l'administration du personnel (PB) et au groupe de la direction (EX), où le taux de mouvement est particulièrement élevé (76 % et 58 % respectivement).

1.45

Les mouvements de personnel signifient qu'un grand pourcentage des fonctionnaires occupent un nouvel emploi et que certains sont nouvellement nommés à la fonction publique. On peut également en déduire qu'un des grands défis à relever au cours des prochaines années sera non seulement d'attirer de nouvelles personnes talentueuses, mais également de gérer la relève et les transitions. Il faudra en outre faire preuve de dynamisme pour offrir de la formation et perfectionner les compétences que la fonction publique possède déjà, afin que le personnel dispose des mécanismes nécessaires pour exercer, dans l'avenir, un leadership affirmé sur les plans professionnel et organisationnel. La CFP collaborera avec les organisations et les organismes centraux afin de mieux comprendre ces tendances et d'évaluer la nécessité d'élaborer de nouvelles stratégies.

¹ Le taux de mouvement correspond à la proportion du nombre total d'embauches, de promotions, de nominations intérieures, de mutations latérales et de mutations régressives de fonctionnaires qui occupaient un poste pour une période indéterminée au cours de l'exercice, comparativement au nombre total de fonctionnaires ministère, organisme ou groupe professionnel.

² 27 ministères sur 37, et 18 groupes professionnels sur 35.

[...] un des grands défis à relever au cours des prochaines années sera non seulement d'attirer de nouvelles personnes talentueuses, mais également de gérer la relève et les transitions.

Mouvements des fonctionnaires relatifs au statut de personnel exclu

- 1.40 Dans le Rapport annuel 2005-2006, la CFP a soulevé des préoccupations concernant les mouvements de personnel vers les cabinets de ministres et en provenance de ceux-ci, et le statut de membre du personnel exclu qui y est associé, ainsi que l'effet que ces mouvements peuvent avoir sur l'impartialité de la fonction publique. Les fonctionnaires fédéraux peuvent travailler dans le cabinet d'un ou d'une ministre, à titre de membres du personnel exclu, s'ils obtiennent un congé sans solde à cette fin. Ils peuvent ensuite retourner à la fonction publique lorsqu'ils ont terminé leur mandat.

- 1.41 En réponse à l'intérêt manifesté à cet égard par les parlementaires, la CFP a entrepris une vérification du mouvement des fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres. Elle a ainsi évalué si les deux situations irrégulières signalées dans le rapport de l'année dernière constituaient des cas isolés ou étaient plutôt l'indication d'une tendance généralisée. Les résultats de cette vérification exhaustive sont présentés séparément. La vérification a permis de relever des lacunes dans le cadre stratégique régissant les mouvements entre la fonction publique et les cabinets de ministres. La CFP collaborera avec les organismes centraux en vue de déterminer la façon optimale d'atténuer les risques, réels ou perçus, en ce qui a trait à l'impartialité politique.

Mouvements rapides et taux de roulement élevé au sein de la fonction publique

- 1.42 Le départ imminent des baby-boomers, recrutés à la fonction publique dans les années 1970, suscite des discussions concernant le recrutement au sein celle-ci. Le roulement du personnel est déjà une réalité, et les activités d'embauche ont augmenté. En général, la fonction publique continue d'être considérée comme un endroit attrayant où travailler, et il y a beaucoup plus de candidats et candidates qualifiés qui postulent un emploi à la fonction publique que de postes vacants à leur offrir. Toutefois, il peut y avoir des préoccupations dans certains secteurs en ce qui a trait à des professions particulières nécessitant des compétences spécialisées. La CFP estime que les taux de candidature observés dans des domaines comme la santé, les finances et la vérification sont loin d'être optimaux.

- 1.43 Le départ des baby-boomers entraîne également une autre conséquence sur la fonction publique; une répercussion qui doit être gérée de façon appropriée. Lorsque les fonctionnaires occupant un poste de niveau supérieur partent à la retraite, qu'il s'agisse d'un poste de gestion ou de professionnel, les répercussions vont bien au-delà du recrutement. Chaque

En réponse à l'intérêt manifesté à cet égard par les parlementaires, la CFP a entrepris une vérification du mouvement des fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres [...]

La CFP examine chaque demande au cas par cas, en tenant compte de facteurs tels que la nature de l'élection, la nature des fonctions ainsi que le niveau et le degré de visibilité du poste du ou de la fonctionnaire. Lorsqu'elle procède à l'examen des demandes de candidature, la CFP se préoccupe du risque réel ainsi que du risque perçu quant à la capacité du ou de la fonctionnaire à assumer ses tâches de façon impartiale. Dans tous les cas, la CFP examine la probabilité, la fréquence et la nature des rapports qu'entretient la personne, à titre de fonctionnaire, avec l'électorat de la collectivité dans laquelle il ou elle se porte candidat ou candidate.

La LEFP a accru le mandat de la CFP lié à la surveillance des activités politiques des fonctionnaires en élargissant les responsabilités de la CFP aux élections municipales. Les répercussions de ces responsabilités accrues ont été manifestes en 2006-2007. Sur les 95 demandes de candidature reçues par le CFP, 70 étaient des demandes d'autorisation de présentation de candidature à une élection municipale. De plus, 26 fonctionnaires avaient soit déclaré leur intention de candidature à des élections, soit été nommés par acclamation ou élus avant même de recevoir l'autorisation de la CFP. Dans 22 de ces cas, il s'agissait d'élections municipales.

En 2006-2007, la CFP a élaboré une démarche de surveillance de l'impartialité politique de la fonction publique, laquelle vise à gérer les risques d'atteinte à l'impartialité politique et à aider la CFP à déterminer les mesures supplémentaires requises afin d'assurer la neutralité et le professionnalisme de la fonction publique. En ce qui a trait à cette démarche, la CFP a commencé à mener des consultations auprès des intervenants clés à l'externe, afin d'obtenir leurs points de vue concernant l'incidence qu'elle pourrait avoir sur les organisations et sur d'autres aspects pouvant potentiellement nuire à l'impartialité politique.

- fournir une orientation concernant les activités politiques;
- examiner et approuver les demandes d'autorisation des fonctionnaires souhaitant présenter leur candidature à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale;
- surveiller l'impartialité politique de la fonction publique;
- enquêter sur les allégations concernant des activités politiques irrégulières.

1.39

1.38

1.37

Sur les 95 demandes de candidature reçues par le CFP, 70 étaient des demandes d'autorisation de présentation de candidature à une élection municipale.

1.33 Compte tenu des changements prescrits par la LBEF, la CFP a dû élargir son rôle de surveillance des nominations de la fonction publique, de l'impartialité et des activités politiques des fonctionnaires. Ces changements ont également transformé la façon dont la CFP fournit des services de dotation et d'évaluation.

1.34 En 2006-2007, la CFP a affecté, pour la période de transition, des ressources considérables aux activités de recrutement et d'évaluation aux fins de la mise en œuvre du régime fondé sur les valeurs prescrit par la Loi. La CFP a aussi investi dans la modernisation de ses services et dans la normalisation des niveaux de service. Cet investissement lui a permis de fournir des services, des programmes et des produits de haute qualité, qui répondent aux exigences de la LBEF, qui sont adaptés aux besoins de la clientèle, et qui appuient le changement de culture requis aux fins de la mise en œuvre complète. La CFP a continué de moderniser ses outils d'évaluation, y compris les tests d'évaluation de langue seconde et le Système de ressources humaines de la fonction publique, lequel effectue de façon électronique la présélection de nombreuses demandes d'emploi dans le cadre de processus de recrutement ouverts au public. Au cours de l'exercice 2006-2007, la CFP a obtenu l'autorisation du Conseil du Trésor pour définir les exigences relatives à l'élaboration d'une solution électronique complète et intégrée, à long terme, qui vise à appuyer la dotation de façon généralisée.

1.35 Compte tenu de notre obligation de financer nos activités de surveillance, nous nous attendons à manquer de fonds l'année prochaine pour ce qui est de nos services de recrutement et d'évaluation. Nous prévoyons également que ces services continueront d'être très en demande, compte tenu des lacunes observées au sein des ministères et organismes en ce qui a trait à la capacité en RH, aux systèmes et aux outils d'appui. Par conséquent, nous envisageons actuellement diverses possibilités en vue de trouver de nouvelles sources de financement, notamment le recouvrement des coûts, afin de continuer de répondre à la demande de soutien liée à la mise en œuvre continue de la LBEF.

Impartialité politique

1.36 L'une des responsabilités principales de la CFP consiste à protéger l'impartialité politique de la fonction publique. Dans cette optique, la CFP surveille et évalue les situations en fonction du risque, réel ou perçu, que celles-ci portent atteinte à l'impartialité de la fonction publique. La CFP contribue au maintien d'une fonction publique impartiale par les moyens suivants :

La *Loi* confère à la CFP le pouvoir d'effectuer des nominations internes et externes à la fonction publique. La CFP délègue ce pouvoir aux administrateurs généraux et administratifs générales, qui subdélèguent ensuite ce pouvoir à leurs gestionnaires.

Un système de dotation largement fondé sur la délégation des pouvoirs

Les organisations détenant des pouvoirs délégués représentaient 180 986 fonctionnaires, en plus des 6 946 occasionnels, en date du 31 mars 2007. Ces organisations ont réalisé 111 567 activités de dotation au cours de l'exercice 2006-2007; de ce nombre, 80 345 étaient des nominations internes ou externes à la fonction publique (65 775 nominations pour une période indéterminée et 14 570 nominations pour une durée déterminée), 13 075 visaient des postes d'étudiants et 18 147, des postes d'occasionnels.

Aux termes de la LEFP, « ceux qui sont investis du pouvoir délégué de dotation doivent l'exercer dans un cadre exigeant qu'ils en rendent compte à la Commission, laquelle, à son tour, en rend compte au Parlement ». La CFP évalue le rendement au moyen d'activités de surveillance, de vérifications, d'études, d'évaluations et d'enquêtes et, en fonction de ses constatations, recommande des améliorations ou souligne les pratiques exemplaires afin de favoriser des améliorations. Le rapport annuel et les rapports spéciaux de la CFP fournissent au Parlement des garanties quant au système de dotation de la fonction publique.

Le rapport annuel et les rapports spéciaux de la CFP fournissent au Parlement des garanties quant au système de dotation de la fonction publique.

■ Comme elle l'a souligné dans le Rapport annuel 2005-2006, la CFP estime qu'il serait nécessaire de protéger les ébauches de rapports de vérification et les rapports d'enquête en se gardant de les diffuser. Les personnes qui mènent ces vérifications et enquêtes devraient également être protégées contre les poursuites en justice ou être dispensées d'avoir à fournir des preuves dans ces cas. Cette protection serait comparable à celle dont jouissent d'autres organismes qui appuient le Parlement au moyen de la tenue d'enquêtes et de vérifications indépendantes, comme le Bureau du vérificateur général.

Au moment de l'adoption de la nouvelle LEFP en 2003, le Parlement a répété qu'il souhaitait se doter d'une fonction publique fondée sur le mérite, impartiale et représentative doublée d'une fonction de surveillance indépendante des valeurs qui l'appuient. La CFP occupe une place unique dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Elle agit indépendamment de toute direction ministérielle et a pour mission de nommer ou faire nommer à la fonction publique des personnes appartenant ou non à celle-ci. La CFP est chargée de protéger l'intégrité de la dotation et l'impartialité politique de la fonction publique pour le compte du Parlement, et mène également des activités de dotation et d'évaluation à l'appui du système, lorsqu'elle le juge approprié. La CFP surveille en outre la dotation et l'impartialité politique au moyen d'activités de surveillance rigoureuse, de vérifications, d'études, d'évaluations et d'enquêtes, dont les résultats sont présentés chaque année au Parlement.

En 2008, la CFP célébrera son 100^e anniversaire d'existence à titre de commission permanente. Des activités seront organisées toute l'année pour souligner le centenaire et pour commémorer la longue tradition de la CFP. Elle affirmera également son mandat visant à faire en sorte que la population canadienne et son gouvernement puissent compter sur une fonction publique qualifiée qui fait preuve d'impartialité sur le plan politique, et dont la dotation respecte le principe du mérite.

Aux termes de la *Loi de 1908 modifiant la Loi du service civil*, la Commission du service civil a été créée, et la *Loi sur le service civil* de 1918 élargissait le mandat de la Commission, afin que celui-ci englobe une vaste gamme de questions liées aux ressources humaines à l'échelle de la fonction publique. L'intention du législateur était de s'assurer qu'un organisme indépendant veille à ce que la nomination et la promotion des fonctionnaires soient exemptes de favoritisme politique. Malgré un certain nombre de changements qui ont été apportés à l'institution elle-même, dont le nom qui a été modifié en 1967 pour devenir la « Commission de la fonction publique », le mandat principal de la Commission est demeuré le même jusqu'à ce jour, soit la sauvegarde du principe du mérite et de l'impartialité politique.

Au moment de l'adoption de la nouvelle LEFP en 2003, le Parlement a répété qu'il souhaitait se doter d'une fonction publique fondée sur le mérite, impartiale et représentative doublée d'une fonction de surveillance indépendante des valeurs qui l'appuient.

■ Etant donné que ces dispositions sont entrées en vigueur en décembre 2006 et qu'il faut trois ans pour acquérir ce droit, aucun membre du personnel exclu n'en bénéficie actuellement. Lorsque ces droits seront exercés, la CFP établira des mécanismes visant à assurer leur gestion appropriée et à permettre aux bénéficiaires de ce droit d'avoir accès aux renseignements concernant les processus de nomination internes.

1.25 L'entrée en vigueur de la *Loi fédérale sur la responsabilité* a également entraîné une autre modification de la LEFP, c'est-à-dire que le gouverneur en conseil s'est vu accorder le droit de nommer des personnes aux postes suivants :

- sous-ministre, sous-ministre adjoint ou sous-ministre adjointe, et postes de niveau équivalent;
- administrateur général ou administratrice générale, administrateur général délégué ou administratrice générale déléguée, ou postes de niveau équivalent;
- conseiller spécial ou conseiller spéciale d'un ou d'une ministre.

1.26 Avant l'entrée en vigueur de ces modifications, les nominations susmentionnées étaient faites au moyen d'un décret d'exclusion en vertu de la LEFP. Compte tenu des modifications apportées à la LEFP, le gouverneur en conseil n'est plus tenu de demander un décret d'exclusion à la CFP pour doter ces postes.

- Par le passé, la CFP a fait rapport au sujet de ces nominations effectuées en vertu de la LEFP (voir l'annexe 2 pour les nominations faites en 2006-2007). Ces nominations figurent désormais sur le site Web du Bureau du Conseil privé, à la section des décrets.

1.27

Bien que l'entrée en vigueur de la *Loi fédérale sur la responsabilité* ait mis un terme à la surveillance exercée par la CFP en ce qui a trait aux nominations aux postes susmentionnés, la *Loi* précise également que ces postes sont assujettis à la Partie 7 de la LEFP. Cette partie régit les activités politiques des fonctionnaires et, en particulier, limite au vote les activités politiques des administrateurs généraux et administratrices générales. La LEFP permet en outre à la Commission de mener une enquête sur toute allégation faite par une personne ayant présenté sa candidature à une élection, selon laquelle un administrateur général ou une administratrice générale aurait contrevenu à la Partie 7. Dans ce cas, la CFP fait rapport de ses conclusions au gouverneur en conseil, et celui-ci peut destituer l'administratrice générale ou l'administrateur général concerné. En 2007, le gouverneur a publié un nouveau document intitulé *Lignes directrices régissant les activités politiques des titulaires de charge publique*, dans lequel figurent ces exigences.

les données reçues comprenaient, entre autres, des nominations effectuées dans le cadre de processus de dotation collective (considérés comme des processus non annoncés), ainsi que des reclassifications et des nominations faites dans le cadre de programmes de perfectionnement. Ces types de nomination ne constituent pas une source de préoccupation.

1.21

La CFP continuera de surveiller l'utilisation des processus non annoncés afin d'assurer la collecte de renseignements fiables aux fins de l'évaluation et de faire en sorte que les valeurs de dotation soient respectées complètement.

1.22

Renseignements et systèmes d'appui efficaces – Dans le cadre de son

évaluation des ministères et organismes, la CFP a constaté que de nombreuses organisations se trouvaient limitées en raison d'un manque de renseignements utiles et d'analyses. Ces lacunes existent toujours au sein des organisations et nuisent à la capacité d'analyse et aux systèmes d'appui, ce qui signifie que les gestionnaires ne disposent pas de certains renseignements qui pourraient les aider à prendre des décisions et à cerner les tendances.

1.23

La collectivité des ressources humaines est toujours confrontée à des défis importants sous le nouveau régime. Outre le fait qu'elle doit composer avec les départs à la retraite qui sont aussi le lot de toute la fonction publique, cette collectivité ne possède toujours pas la capacité suffisante pour fournir des services et du soutien aux gestionnaires au moment où ceux-ci assument de nouvelles responsabilités en matière de dotation. En 2006-2007, la CFP a pris part aux initiatives collectives visant à embaucher de nouveaux spécialistes des RH et a également déployé de nombreux efforts en vue d'aider la collectivité des RH à l'échelle du pays, en offrant des possibilités d'apprentissage, en répondant à ses besoins opérationnels en matière de dotation et en l'aidant à exercer ses responsabilités liées aux obligations additionnelles des ministères et organismes. Nous continuerons à fournir de l'appui à la collectivité des RH en 2007-2008.

Loi fédérale sur la responsabilité

1.24

La Loi fédérale sur la responsabilité a abrogé les dispositions de la LEPF qui conféraient au personnel des cabinets de ministres, occupant un poste exclu, un droit de priorité de nomination au sein de la fonction publique. Ce droit de priorité a été remplacé par le droit de participer, après trois ans de service à titre de membre du personnel exclu, à des processus de nomination internes annoncés ouverts au personnel de la fonction publique fédérale. Ce droit est en vigueur pendant une période d'un an après que la personne a cessé d'être membre du personnel exclu.

La collectivité des ressources humaines est toujours confrontée à des défis importants sous le nouveau régime.

1.17

Par rapport à l'année dernière, la CFP a constaté une hausse de 21 nominations (70 %) de membres des minorités visibles à des postes de niveau d'entrée du groupe, ce qu'elle estime encourageant. En 2006-2007, 51 nominations de membres des minorités visibles ont été faites à des postes de niveau d'entrée, ce qui représente 8,3 % du total des nominations à des postes de niveau d'entrée du groupe de la direction. Ces chiffres constituent une augmentation par rapport aux 30 nominations (7,7 %) de membres des minorités visibles à des postes de niveau d'entrée effectuées en 2005-2006. Les données démontrent que les efforts conjoints déployés par la CFP et par les ministères et organismes en matière de surveillance et d'utilisation de stratégies de recrutement spéciales, comme les répertoires de préqualification, peuvent produire des résultats appréciables.

1.18

Déclin de la représentation des minorités visibles – En 2006-2007, la CFP a continué de mener des recherches et des analyses relativement aux causes et aux facteurs associés au « déclin de la représentation », c'est-à-dire l'écart observé entre le pourcentage de candidatures et le pourcentage de nominations des membres des groupes d'équité en emploi dans le cadre des processus de recrutement externes. Les examens préliminaires effectués à l'étape de la présélection au moyen du Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) informatisé de la CFP ont permis de déterminer que, à la première étape, il y avait peu de différences entre le déclin de la représentation des membres des minorités visibles et celui des autres candidats et candidates. Nous mènerons d'autres recherches en 2007-2008 pour assurer un suivi des progrès accomplis en ce qui a trait à l'équité en emploi au sein des ministères et organismes.

1.19

Processus de nomination annoncés et non annoncés – Aux termes de la LEBF, les processus peuvent être soit annoncés, soit non annoncés. La LEBF est fondée notamment sur les valeurs que sont la justice, la transparence et l'accessibilité. En général, les processus de nomination annoncés permettent d'assurer la transparence et l'accessibilité aux emplois dans la fonction publique. Les processus non annoncés sont appropriés à court terme, les nominations suivant la reclassement d'un poste ou les promotions faites à l'intérieur des programmes de perfectionnement. Toutefois, la CFP encourage davantage l'utilisation de processus annoncés que de processus non annoncés.

1.20

La CFP a commencé à recueillir des renseignements sur le nombre de processus de chaque type. Les renseignements recueillis à ce jour sont incomplets, et il faudra disposer de données plus substantielles. À l'origine,

Les données démontrent que les efforts conjoints déployés par la CFP et par les ministères et organismes en matière de surveillance et d'utilisation de stratégies de recrutement spéciales, comme les répertoires de préqualification, peuvent produire des résultats appréciables.

1.14 Dans l'avenir, la CFP s'attendra à ce que les ministères et organismes vérifient leur proportion d'embauche de personnel temporaire et permanent, et à ce qu'ils prennent des mesures visant à assurer que le recrutement externe permet de satisfaire de façon appropriée aux besoins permanents et aux exigences à long terme de la population canadienne et du gouvernement. Les ministères et organismes devront expliquer les démarches qu'ils auront entreprises pour recruter des travailleurs et travailler au sein ayant les compétences et les capacités pour mener une carrière au sein de la fonction publique. S'il y a une possibilité que les postes temporaires deviennent permanents, les organisations devront l'indiquer dans leurs annonces. Les administrateurs généraux et administrateurs temporaires devront en outre démontrer que l'embauche de personnel temporaire et permanent respecte les valeurs qui sous-tendent la LEFP. Toutes les initiatives dépendront de la mise en œuvre de plans et de stratégies d'embauche plus efficaces, qui permettront de faire en sorte que l'embauche soit effectuée conformément à l'engagement du gouvernement en matière de renouvellement du personnel (voir ci-après « Programmes de recrutement spécialisés et contribution au renouvellement »).

1.15 La CFP continuera d'examiner le rôle que joue l'embauche de personnel temporaire dans la fonction publique, et tiendra compte de son incidence sur le plan des politiques. La CFP assurera également un suivi auprès des administrateurs généraux et administrateurs temporaires et des organismes centraux, afin de cibler les points repères à atteindre et les efforts de collaboration requis pour qu'on ne s'appuie pas à outrance sur l'embauche de personnel temporaire, en vertu de la nouvelle loi. Dans le rapport annuel de l'année prochaine, nous ferons état des progrès accomplis à cet égard.

1.16 **Équité en matière d'emploi** – Dans l'ensemble, la représentation des groupes d'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique correspond à leur disponibilité sur le marché du travail pour trois des quatre groupes, soit les femmes, les personnes handicapées et les Autochtones. Toutefois, il demeure un écart entre la disponibilité des membres des minorités visibles sur le marché du travail et leur taux de représentation au sein de la fonction publique. De plus, le taux de recrutement des membres des minorités visibles a baissé considérablement, passant de 9,8 % en 2005-2006 à 8,7 % en 2006-2007. Alors que le taux global de recrutement a augmenté durant l'année, on n'a pas réussi à faire de progrès pour réduire cet écart. Si le taux de recrutement de membres des minorités visibles n'augmente pas, le problème de l'écart quant à la représentation des membres de ce groupe ne fera que s'aggraver. Les dispositions de la Loi permettent aux organisations de prendre des mesures en vue d'accroître la représentation, comme l'inclusion de la représentativité parmi les critères de mérite. Toutefois, selon notre évaluation effectuée en 2006-2007, les organisations n'utilisent pas ces dispositions à leur pleine mesure.

L'embauche subéquente de personnel occasionnel ou de personnel de durée déterminée à des postes permanents peut être considérée comme une reconnaissance de la valeur du travail accompli par ces personnes et de leur potentiel. De plus, le fait de se fonder sur l'emploi temporaire pour satisfaire à des besoins à long terme n'est pas nouveau. On y faisait déjà référence dans le rapport de la Commission royale sur le service civil de 1908, et de nombreux rapports de la CFP parus au cours des décennies suivantes le mentionnaient également. D'un certain point de vue, cette façon de procéder peut paraître raisonnable. La proportion de personnel permanent et temporaire au gouvernement du Canada ne diffère pas tellement de celle d'autres administrations ou du secteur privé. Dans certains ministères et organismes, des besoins temporaires récurrents entraînent l'embauche d'une plus grande proportion de personnel temporaire, par exemple en période de pointe lorsque les besoins opérationnels sont plus grands. Les gestionnaires de la fonction publique agissent de façon rationnelle lorsqu'ils utilisent les moyens à leur disposition pour répondre aux besoins opérationnels, y compris à des périodes où le financement à long terme n'est pas garanti.

Toutefois, il n'est pas souhaitable d'avoir recours à l'embauche de personnel temporaire comme principal moyen de recrutement. Les postes temporaires sont moins susceptibles d'intéresser les personnes occupant déjà un emploi permanent ou cherchant ce type d'emploi, et ils sont également moins attrayants sur le marché des talents, caractérisé par la concurrence dont fait partie la fonction publique fédérale. De plus, la formation et l'expérience acquises dans le cadre d'un emploi temporaire confèrent un avantage concurrentiel sur d'autres personnes à ceux et celles ayant occupé cet emploi, lorsque un poste permanent est offert. Si les ministères et organismes demandent une expérience préalable comme critère lorsqu'ils annoncent des possibilités d'emploi, il risque d'y avoir une perception selon laquelle les candidats et candidates travaillant déjà pour le gouvernement se trouvent favorisés dans les processus de recrutement, ce qui peut nuire encore davantage aux efforts visant à recruter plus de personnes de l'extérieur. Les besoins organisationnels à long terme, par exemple l'équité en matière d'emploi, sont moins susceptibles d'être pris en considération lorsqu'un ou une gestionnaire d'embauche établit des critères de mérite relatifs à un poste pour une durée déterminée. Aux fins du recrutement de personnel permanent, il faut tenir compte des tâches que la personne nommée devra accomplir dans l'immédiat ainsi que du potentiel de cette personne lorsqu'il s'agira de répondre aux besoins futurs de l'organisation. En règle générale, les gestionnaires d'embauche recrutent des candidats et candidates localement pour doter des emplois temporaires, ce qui restreint l'accès aux emplois pour la population canadienne des autres régions, et réduit la diversité de l'effectif sur le plan géographique.

1.9 Recrutement de personnel permanent au moyen de postes temporaires – Les ministères et organismes tentent de tirer parti de toutes les possibilités qu'offre le nouveau régime, mais la CFP s'attend à ce qu'ils le fassent conformément aux valeurs qui sous-tendent la LEFP. La proportion d'embauches de personnel à des postes permanents découlant d'embauches prétables à des postes temporaires peut nuire au respect de ces valeurs. Les emplois temporaires ont toujours fait partie intégrante de la fonction publique, et ces mesures constituent des options de dotation utiles et souples qui permettent de combler rapidement les besoins à court terme en matière de ressources humaines. Or, selon des études menées récemment par la CFP, l'embauche de personnel temporaire constitue également un important mode de recrutement de personnel permanent.

1.10 Dans la catégorie des emplois temporaires, on retrouve les emplois occasionnels et les emplois pour une durée déterminée. Lorsqu'une personne embauchée pour une durée déterminée travaille pendant une période cumulative de trois ans au sein de la même organisation, sans interruption de service, cette personne doit se voir accorder le statut permanent, aux termes de la politique du Conseil du Trésor. Les personnes embauchées pour une durée déterminée peuvent également présenter leur candidature dans le cadre de processus de dotation internes. Pour de plus amples renseignements sur ces deux types d'embauche, voir l'annexe 3.

1.11 Après avoir examiné toutes les catégories d'emploi dans toutes les organisations régies par la LEFP entre 1995 et 2006, la CFP a constaté ce qui suit :

- plus de 80 % des nouvelles personnes embauchées à un poste permanent avaient déjà acquis de l'expérience au sein de la fonction publique (dans 75 % des cas, à l'égard d'un poste occasionnel ou de durée déterminée);
- 80 % des personnes nommées qui avaient déjà de l'expérience occupaient des postes de durée déterminée juste avant leur nomination à un poste pour une période indéterminée, et ont été nommées à un poste permanent sans interruption de service;
- en moyenne, les personnes nommées qui possédaient déjà de l'expérience avaient accumulé trois périodes d'emploi au sein de la fonction publique, pour une durée cumulative d'environ six mois, avant d'obtenir un emploi permanent;
- 41 % des occasionnels ont par la suite été nommés en vertu de la LEFP, et 58 % de ces personnes ont finalement obtenu un emploi permanent. Dans la région de la capitale nationale, plus de la moitié (51 %) des occasionnels ont ensuite été embauchés en vertu de la LEFP au regard d'un poste de durée déterminée ou permanente.

Dans l'ensemble, la CFP garde confiance en la solidité de la dotation au sein de la fonction publique et en l'application du principe du mérite qui est à la base de l'embauche. Malgré la solidité globale du régime, la CFP a relevé en 2006-2007 un certain nombre de questions préoccupantes qui doivent faire l'objet d'un examen. Certaines de ces questions avaient déjà été soulevées dans des rapports précédents, et le fait que ces situations aient persisté indique que les ministères et organismes responsables de l'embauche doivent déployer des efforts concertés à cet égard.

Sources de préoccupation

1.8

[...] les administrateurs généraux et administrateurs doivent montrer la voie dans des domaines où les gestionnaires n'ont pas de prise, comme l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi ou l'utilisation des méthodes de dotation collective aux fins du recrutement.

1.7

Ce changement nécessaire de culture dépendra également du leadership exercé par les administrateurs généraux et administrateurs généraux, qui doivent fournir des orientations afin de permettre aux gestionnaires d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies pour poursuivre les démarches ministérielles. Dans ce contexte, les administrateurs généraux et administrateurs généraux doivent montrer la voie dans des domaines où les gestionnaires n'ont pas de prise, comme l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi ou l'utilisation des méthodes de dotation collective aux fins du recrutement.

1.6

La LEFP met l'accent sur la délégation des pouvoirs aux gestionnaires d'embauche. La prise en charge de la dotation et du recrutement par les gestionnaires est un élément clé du changement de culture envisagé par la LEFP. Pour que le régime fonctionne complètement, les gestionnaires auront besoin de meilleurs outils, de meilleurs systèmes d'information, de guides, de formation et de soutien. Il sera important de ne pas sous-estimer l'incidence de ce nouveau régime de dotation sur les gestionnaires qui constituent l'élément clé du changement. On leur a demandé d'assumer des obligations complexes et nouvelles et de répondre à leurs besoins en ressources humaines, selon une nouvelle façon de faire. La plupart en sont à faire l'expérience de la nouvelle loi et ils ont souvent été les premiers à remarquer les difficultés. Pour que la pleine mise en œuvre de la LEFP puisse se réaliser, il sera très important de s'assurer que les gestionnaires sont capables de jouer le rôle attendu.

1.5

Des défis se sont également présentés en ce qui a trait à la mise en œuvre, si bien que, à la fin de l'exercice 2006-2007, la transition vers le nouveau régime était toujours en cours. Par ailleurs, 88 % des organisations ont élaboré des plans de ressources humaines (RH) qui visent une partie importante de leur effectif, ce que la CFP juge encourageant. Cependant, dans l'avenir, les ministères et organismes devront continuer de déployer des efforts en vue d'intégrer leurs plans aux stratégies et aux mesures de dotation. La capacité de la collectivité des spécialistes des RH qui appuient les gestionnaires continue toutefois de susciter des préoccupations.

1 Opinion de la Commission

Evaluation globale

- 1.1 La Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) établit le fondement législatif de l'embauche de personnel devant constituer une fonction publique impartiale. Depuis près de 100 ans, le Canada possède une fonction publique permanente, c'est-à-dire une fonction publique qui appuie le gouvernement démocratique en assurant la transition et la continuité des affaires gouvernementales, quel que soit le parti au pouvoir.
- 1.2 L'exercice 2006-2007 constituait la première année complète d'application de la LEFP, entrée en vigueur le 31 décembre 2005. En raison de la mise en œuvre continue de la LEFP, la Commission de la fonction publique (CFP) et les ministères et organismes ont dû adopter de nouvelles façons de penser et d'agir. La délégation des pouvoirs de nomination de la CFP aux administrateurs généraux et administratrices générales – qui délèguent ensuite ces pouvoirs aux gestionnaires d'embauche – a permis aux gestionnaires d'adapter plus facilement leurs programmes et processus de dotation aux besoins organisationnels.
- 1.3 Les ministères et organismes sont maintenant plus en mesure de tirer parti de la marge de manœuvre ainsi que de certaines des nouvelles possibilités qu'offre la LEFP. Dans le préambule de la LEFP, le législateur évoque la vision d'un système de dotation axé sur les valeurs, « ... une fonction publique vouée à l'excellence, représentative de la diversité canadienne et capable de servir la population avec intégrité et dans la langue officielle de son choix ». Le système de dotation est fondé sur le mérite et l'impartialité, de même que sur les valeurs que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité. En raison de la mise en œuvre continue de la LEFP, il faut continuer de déployer des efforts en vue de transformer la culture de dotation et de recrutement.
- 1.4 Travail inachevé et défis en cours
- De nombreux travaux ont été entrepris en préparation de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, le 31 décembre 2005. La CFP a élaboré des règlements et des lignes directrices pour encadrer un système de dotation fondé sur la délégation généralisée de pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux et administratrices générales. Les ministères et organismes, pour leur part, ont établi des instruments de subdélégation et des programmes de formation, qui constituent les assises sur lesquelles s'appuie le changement de culture requis dans les domaines de l'embauche et de la promotion.

et de recrutement.

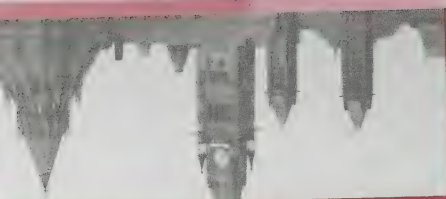
la culture de dotation

efforts en vue de transformer

continuer de déployer des

continue de la LEFP, il faut

En raison de la mise en œuvre



Chapitre 1 Opinion de la Commission

Chapitre 4	Surveillance du système de dotation	90
-------------------	--	----

Appui au Parlement au moyen d'une surveillance indépendante	90
Regard sur l'avenir – Plan d'action	90
Cadre d'évaluation de l'examen quinquennal de la LEFP	91
Etudes statistiques	92
Vérifications	94
Appels et recours	96
Enquêtes	99
Approche relative au retrait et à la restitution des pouvoirs de délégation	105
Gestion des droits de priorité	107

Chapitre 5 Les services de la CFP

Transformation des services de la CFP	114
La dotation électronique	117
Statistiques et volumes relatifs au recrutement	118
Programmes de recrutement spécialisés	124
Ressourcement des cadres	135
Évaluation	140

ANNEXES

Annexe 1 – Décret d'exclusion et règlement	150
Annexe 2 – Exemptions particulières	151
Annexe 3 – Main-d'œuvre permanente et temporaire	153
Annexe 4 – Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique	155
Annexe 5 – Dispositions particulières en matière de subdélégation – sommaire	157
Annexe 6 – Tableaux statistiques	159
Annexe 7 – Glossaire	175

Biographies

Maria Barrados, présidente	186
Manon Vennat, commissaire	187
David Zussman, commissaire	188

Organisation de la CFP

Organigramme de la CFP	192
------------------------	-----

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Bureaux de la Commission de la fonction publique	194
--	-----

Table des matières

Chapitre 1

Opinion de la Commission.....	2
Evaluation globale : Travail inachevé et défis en cours.....	2
Sources de préoccupation.....	3
<i>Loi fédérale sur la responsabilité.....</i>	8
Appui au Parlement.....	10
Impartialité politique.....	12
Mouvements rapides et taux de roulement élevé au sein de la fonction publique.....	14
Méthodes d'embauche.....	16
La CFP en tant que fournisseur de services de dotation et d'évaluation.....	17
Cap sur l'avenir.....	20

Chapitre 2

Impartialité politique.....	22
La notion d'impartialité politique.....	22
Partie 7 de la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>	22
Mise en candidature à une élection.....	24
Surveillance de l'impartialité politique de la fonction publique.....	30
Pratiques exemplaires.....	31
Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres.....	33
Enquêtes sur les activités politiques irrégulières.....	36

Chapitre 3

Valeurs de dotation et résultats.....	40
Ensemble des activités de dotation.....	40
Surveillance des valeurs et des pouvoirs de dotation.....	44
Évaluation fondée sur les valeurs.....	46
Recrutement du personnel permanent par le truchement d'une main-d'œuvre temporaire.....	66
Rendement ministériel.....	78

Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles. Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiennes et des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens et les Canadiennes, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

Intégrité dans nos actes;

Justice dans nos décisions;

Respect dans nos relations;

Transparence dans nos communications.


L'honorable Josée Verner, députée
Ministre du Patrimoine canadien, de la Condition féminine
et des Langues officielles
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6


Madame la Ministre,


Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport
de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice
2006-2007.

Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 23 de la *Loi sur
l'emploi dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13).

Nous vous prions d'agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre
très haute considération.


La présidente,
Maria Barrados


La commissaire,
Manon Vennat


Le commissaire,
David Zussman

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web
à l'adresse suivante : **www.psc-cfp.gc.ca**

N° de catalogue : SCI-2007
ISBN 978-0-662-69970-5

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2007

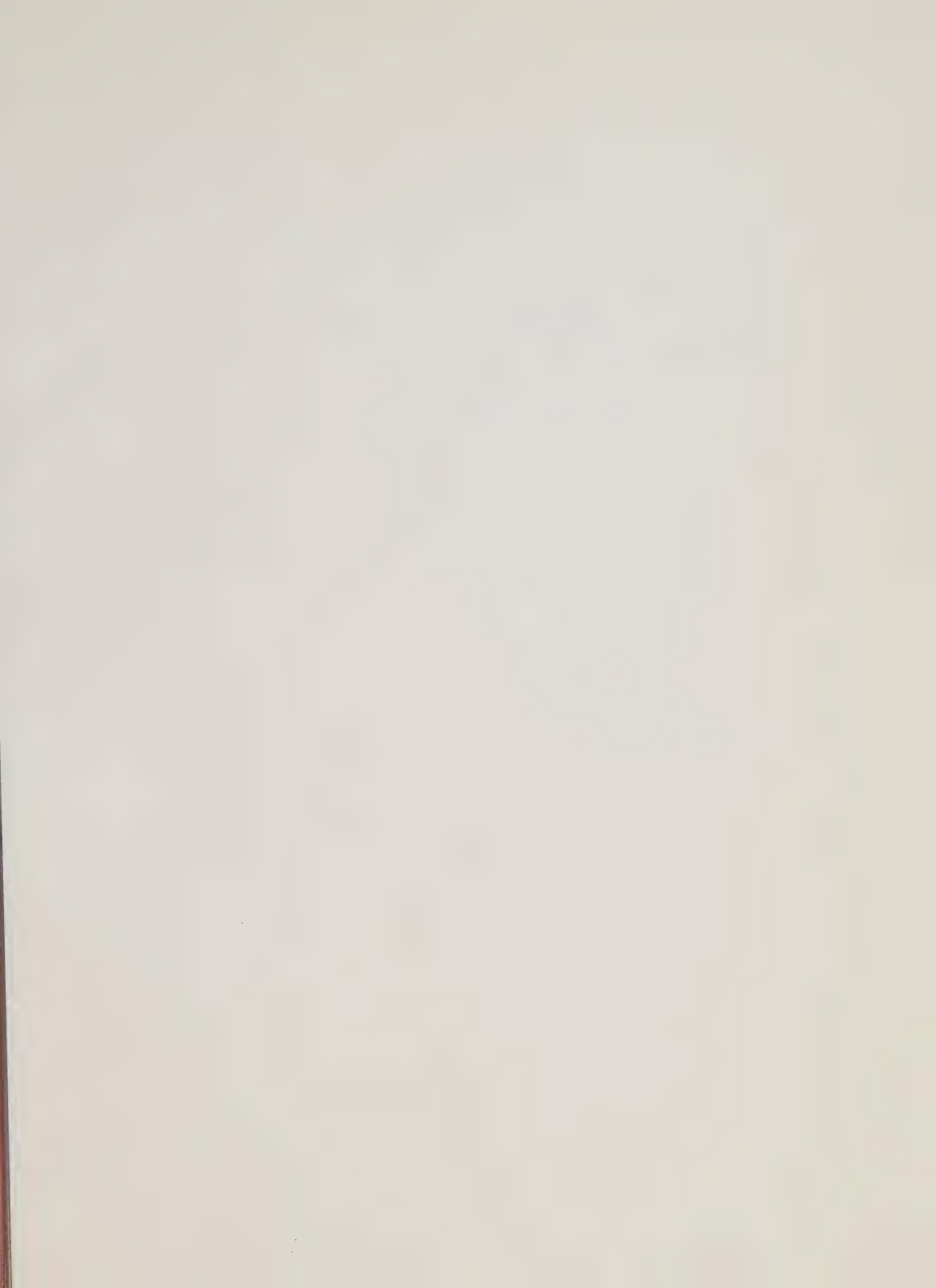
2006-2007

Rapport annuel

Commission de la fonction publique



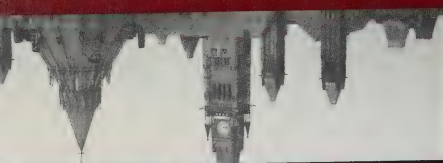
13 673





Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada



Commission de la fonction publique **Rapport annuel** 2006-2007

